

Systemische Aufstellungen im organisationalen Kontext
Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen

Dipl.-Psych., Dipl.-Inform. Benny J. Gutmark
Geburtsort: Baumholder

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

Technische Universität Darmstadt
Institut für Psychologie
Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Betreuer:
Prof. Dr. rer. pol. Bruno Rüttinger
Prof. Dr. phil. Bernhard Schmitz

Darmstadt, Februar 2014

D17

Es handelt sich bei der Dissertation um eine genehmigte Dissertation am Fachbereich Psychologie der Technischen Universität Darmstadt.

Einreichungstermin: 18.11.2013
Prüfungstermin: 30.01.2014

Lebenslauf: Benny Jona Gutmark

Persönliche Daten

Geburtsdatum: 16.10.1961
Geburtsort: Baumholder

Akademischer Laufbahn

April 1989 – Dezember 1991 Technische Hochschule Darmstadt, wissenschaftlicher Assistent im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie in interdisziplinären Projekten mit dem Fachbereich Informatik

Oktober 1981 - März 1989 Studium der Psychologie,
Technische Universität Darmstadt
Abschluss: Diplom

Oktober 1984 - März 1991 Studium der Informatik,
Technische Universität Darmstadt
Abschluss: Diplom

Schulbildung

September 1973 - Juni 1981 Leibniz-Gymnasium
Abschluss: Abitur

Vorwort und Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Ausbildung zum Aufsteller und meiner Tätigkeit als Unternehmens- und Managementberater entstanden.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Bruno Rüttinger. Seine Offenheit für das Thema Organisationsaufstellungen, seine zahlreichen Ratschläge und seine konstruktive Kritik waren in vielfältiger Weise wichtige Hilfen bei der Erstellung der Arbeit.

Ein spezieller Dank gilt Frau Corinna Grund, Lehrtherapeutin und Aufstellungsleiterin für Familien- und Organisationsaufstellungen in Darmstadt, für die Ausbildung zum Aufsteller, die Unterstützung bei der Durchführung der Befragung sowie den regen Gedankenaustausch nach der Datenerhebung, der zur Klärung vieler theoretischer und praktischer Fragen der Organisationsaufstellung beitrug.

Danken möchte ich auch den Untersuchungspersonen, welche durch ihre Bereitschaft, an der Untersuchung teilzunehmen, die vorliegende Studie ermöglichten.

Ein großer Dank gilt meiner Familie, meiner Frau Dr. Anja Gutmark sowie meinen Eltern Daniela und Dr. Jacob Gutmark, die mir sehr häufig den Rücken freigehalten haben, damit ich genügend Zeit für meine Arbeit aufwenden konnte. Meinem Vater danke ich zusätzlich für zahlreiche fachliche Anregungen zu mehreren Fragestellungen der Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT UND DANKSAGUNG	II
INHALTSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IIX
ZUSAMMENFASSUNG.....	1
ABSTRACT	3
1 EINLEITUNG	5
2 FAMILIENAUFSTELLUNG	9
2.1 Interventionsmethode	9
2.2 Ordnungsprinzipien und Systemdynamiken.....	10
2.3 Quellen der Familienaufstellung	12
3 FAMILIENAUFSTELLUNG UND ORGANISATIONSAUFSTELLUNG	15
4 ORGANISATIONSTRUKTUR, FÜHRUNG UND ORGANISATIONSAUFSTELLUNG	17
5 PROBLEME SYSTEMISCHER BERATUNGSANSÄTZE	24

6	PRAXIS UND THEORIE DER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG..	28
6.1	Praxis der Organisationsaufstellung.....	28
6.2	Formen und Anwendungsbereiche der Organisationsaufstellung.....	34
6.3	Annahmen, Prinzipien und Regeln der Organisationsaufstellung.....	38
7	ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSAUFSTELLUNG	48
8	KRITISCHE ANMERKUNGEN.....	56
9	FORSCHUNGSSTAND	64
10	BELASTUNG, ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND FÜHRUNG	83
10.1	Belastung und Beanspruchung.....	83
10.2	Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit	85
10.3	Direktive Einstellung und Führung	87
11	HYPOTHESEN.....	90
12	EVALUATION	93
12.1	Begriffsbestimmungen	93
12.2	Untersuchungsparadigmen.....	94
12.3	Kontrolle von Störvariablen.....	97
12.4	Längerfristige Effekte	99
12.5	Erhebungsmethoden.....	99

13	UNTERSUCHUNGSaufbau UND	
	UNTERSUCHUNGSDURCHFÜHRUNG	101
13.1	Untersuchungs Aufbau	101
13.2	Versuchspersonen.....	102
13.3	Aufstellungsseminar	104
13.4	Untersuchungsdurchführung	105
13.5	Abhängige Variablen.....	106
13.6	Messinstrumente.....	106
13.6.1	Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)	107
13.6.2	Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)	110
13.6.3	Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE)	111
13.6.4	F E O – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas.....	113
14	ERGEBNISSE	115
14.1	Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)	116
14.1.1	Prä-Post-Vergleiche	116
14.1.2	Stabilitätsuntersuchung	120
14.2	Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)	124
14.3	Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE)	127
14.3.1	Prä-Post-Vergleiche	127
14.3.2	Stabilitätsuntersuchung	128
14.4	Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)	131
14.4.1	Prä-Post-Vergleiche	133
14.4.2	Stabilitätsuntersuchung	135
14.5	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	142

14.6	Drop-out-Analysen	144
14.6.1	Drop-out-Analyse M1 zu M2	144
14.6.2	Drop-out-Analyse M1 zu M3	146
14.6.3	Drop-out-Analyse M2 zu M3	147
15	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE UND WEITERFÜHRENDE BEMERKUNGEN.....	149
15.1	Interpretation und Bewertung der Ergebnisse	149
15.2	Weiterführende Bemerkungen.....	158
LITERATUR		160

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erwartete Effekte (+ = Verbesserung; 0 = keine Veränderung)	92
Tabelle 2: Übersicht über einige Merkmale von isolierten und vergleichenden Evaluationen (nach Hager, 2001, S. 30)	95
Tabelle 3: Evaluationsinstrumente (Thierau et al., 1992, S. 242)	100
Tabelle 4: Untersuchungsdesign	101
Tabelle 5: Anzahl der Vpn in den Untersuchungsbedingungen	102
Tabelle 6: Mittleres Alter der Vpn in den Untersuchungs bedingungen.....	103
Tabelle 7: Relative Anteile von Männern und Frauen	103
Tabelle 8: Anzahl der Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte	104
Tabelle 9: Erhebungsinstrumente zu den drei Messzeitpunkten	106
Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der KASSL-Skalen	117
Tabelle 11: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen der KASSL.....	118
Tabelle 12: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der KASSL-Skalen	121
Tabelle 13: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen der KASSL.....	122
Tabelle 14: Veränderungsnormen des VEV (Zielke & Kopf-Mehnert, 1978, S. 41)	125
Tabelle 15: VEV- Veränderungsquotienten der beiden Untersuchungs- gruppen zu den beiden Messungszeitpunkten	126

Tabelle 16: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FDE-Skalen.....	128
Tabelle 17: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die zwei Skalen des FDE	128
Tabelle 18: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FDE-Skalen.....	129
Tabelle 19: Ergebnisse für die zwei Skalen des FDE	129
Tabelle 20: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FEO-Skalen.....	133
Tabelle 21: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen des FEO	134
Tabelle 22: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FEO-Skalen.....	136
Tabelle 23: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen des FEO	137
Tabelle 24: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Vorher- Nachher-Vergleiche und der Stabilitätsüberprüfung	143
Tabelle 25: Teilnehmer und Aussteiger bei der 1. und 2. Messung....	144
Tabelle 26: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M1 zu M2	145
Tabelle 27: Teilnehmer und Aussteiger bei der 1. und 3. Messung....	146
Tabelle 28: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M1 zu M3	147
Tabelle 29: Teilnehmer und Aussteiger bei der 2. und 3. Messung....	148
Tabelle 30: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M2 zu M3	148

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anfangsausstellung (nach Schwartz, 2003, S. 305).....	29
Abbildung 2: Lösungsbild (nach Schwartz, 2003, S. 305)	30
Abbildung 3: Schematische Darstellung des Ablaufs einer Organisationsentwicklungsmaßnahme (nach Elke, Machleit & Zimolong, 1991, S. 55).....	50
Abbildung 4: Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) (vgl. Elke, 2006, S. 12)	51
Abbildung 5: Der Nutzen von Organisationsaufstellungen im Kontext der Rolle und Person der Führungskraft (entnommen aus Gleich, 2008, S. 115)	71
Abbildung 6: Der Nutzen von Organisationsaufstellungen im Kontext organisationaler sozialer Strukturen und Beziehungs- muster (entnommen aus Gleich, 2008, S. 116)	71
Abbildung 7: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Verstimmungsstörungen“	119
Abbildung 8: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Symptombelastung“	120
Abbildung 9: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Verstimmungsstörungen“	123
Abbildung 10: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Symptombelastung“	124
Abbildung 11: VEV – Veränderungsquotienten	126

Abbildung 12: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Direktive Einstellung“	130
Abbildung 13: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Extraversion“	131
Abbildung 14: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Handlungsraum“	135
Abbildung 15: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Handlungsraum“	138
Abbildung 16: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Kollegialität“	138
Abbildung 17: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Bewertung der Arbeit“	139
Abbildung 18: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Arbeitsbelastung“	140
Abbildung 19: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Berufliche Perpektiven“	141
Abbildung 20: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala	
„Einstellung zum Unternehmen“	141

Zusammenfassung

Die Organisationsaufstellung ist eine Methode, mit welcher soziale Störungen in organisationalen Systemen sichtbar gemacht und Optionen zur Behebung dieser Störungen erarbeitet werden sollen. Um die Wirksamkeit dieser Methode, zu welcher bisher kaum empirische Forschung vorliegt, zu überprüfen, wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht, welche Effekte Organisationsaufstellungen auf die Befindlichkeit, das Führungsverhalten und die Arbeitszufriedenheit von Teilnehmern an solchen Maßnahmen haben. Die Befindlichkeit wurde mit der Kieler Änderungssensitiven Symptomliste (KASSL) und dem Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV), das Führungsverhalten mit dem Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) und die Arbeitszufriedenheit mit dem Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO) gemessen.

An der Untersuchung nahmen 113 Personen aus unterschiedlichen Unternehmen teil. Die Organisationsaufstellungen wurden in Form von eintägigen Aufstellungsseminaren durchgeführt. Der Versuchsplan der Untersuchung entspricht einem quasi-experimentellen Design (Seminargruppe vs. Kontrollgruppe) mit dreifacher Messung (Prätest, Posttest sowie Stabilitätstest nach vier Monaten).

In den Vorher-Nachher-Vergleichen konnten sowohl mit dem VEV als auch mit dem KASSL (Gesamtwert) signifikante Verbesserungen der Befindlichkeit der Seminargruppe nachgewiesen werden. Diese Interventionseffekte erwiesen sich als stabil. Weiterhin ergab sich eine signifikante Verbesserung des Mittelwerts der Subskala „Handlungsraum“ des FEO. Auch dieser Effekt konnte in der Stabilitätsprüfung bestätigt werden.

In der Stabilitätsüberprüfung (1. vs. 3. Messung) konnten zusätzlich signifikante zeitverzögerte Interventionseffekte auf die Arbeitszufriedenheit und die Direktive Einstellung ermittelt werden. Die Mittelwerte der

Subskalen „Kollegialität“, „Bewertung der Arbeit“, „Arbeitsbelastung“, „Berufliche Perspektiven“ und „Einstellung zum Unternehmen“ des FEO erhöhten sich, während sich die Mittelwerte anderer Arbeitsaspekte, auf welche die Seminarteilnehmer nur wenig Einfluss haben, kaum veränderten. Auch die Mittelwerte der Subskalen „Direktive Einstellung“ und „Extraversion“ des FDE erwiesen sich in der Stabilitätsprüfung als signifikant erhöht.

Schlüsselwörter: Organisationsaufstellung, Interventionseffekte, Befindlichkeit, Arbeitszufriedenheit, Führung, Direktive Einstellung

Abstract

The organizational constellation is a method with the intention to visualize social dysfunctions in organizational systems and elaborate options to solve these dysfunctions. To validate the effectiveness of this method, with rarely existing empirical research, this empirical work analyses which effects the organizational constellation does have on mental state, leadership behavior and the job satisfaction concerning the participants of such constellations.

The mental state was measured with the questionnaire ‚Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)‘ and the questionnaire ‚Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)‘. The leadership behavior was measured with the questionnaire ‚Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE)‘. The job satisfaction was appraised with the questionnaire ‚Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)‘.

The organizational constellations were held as one-day-seminars, where 113 participants from different organizations attended. The study was conducted with a quasi-experimental design (Experimental Seminar Group vs. a Control Non-Seminar Group) with a threefold measurement (Pretest, Posttest as well as a Stability Test after four months).

In before-and-after comparisons a significant improvement of the mental state of the experimental seminar group could be verified with the VEV as well as the KASSL (Gesamtwert, Total Value). These intervention effects proved to be stable. Furthermore there was a significant improvement of the mean value of the subscale ‚Handlungsraum‘ of the FEO. This effect could also be proved to be stable.

Within the stability verification (1st vs. 3rd measurement) additional significant time-delayed intervention effects on the job satisfaction as well as the directive attitude could be determined. The means of the subscales ‚Kollegialität‘ (Collegiality), ‚Bewertung der Arbeit‘ (Appraisal of

the work), ‚Arbeitsbelastung‘ (workload), „Berufliche Perspektiven“ (career opportunities) und ‚Einstellung zum Unternehmen‘ (attitude towards the company) of the FEO increased, whereas the means of other working aspects, where the participants of the seminar will have little impact, rarely changed. The directive attitude (of the FDE) proved to be significant within the stability check and the „Extraversion“ (of the FDE) proved to be highly significant.

Key Words: Organizational Constellation, Effect of intervention, Mental State, Job satisfaction, Leadership, Directive Attitude

1 Einleitung

Der Gruppenarbeit kommt in Organisationen eine immer bedeutsamere Rolle zu. Diese Entwicklung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass immer komplexere und gleichzeitig hoch qualitative Produkte und Dienstleistungen in immer kürzerer Zeit hergestellt werden müssen, Anforderungen, welche nicht mehr von einzelnen Personen, sondern nur noch von Gruppen erfüllt werden können (vgl. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 117). Als wichtige Gründe für diese Anforderungen und die damit einhergehende Verbreitung der Gruppenarbeit werden vor allem veränderte Marktanforderungen, die wachsende internationale Konkurrenz infolge von Globalisierungsprozessen und der technologische Fortschritt, der auch zu einem stärkeren Spezialistentum führt, genannt (vgl. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 117 f.).

Die Prozesse, die in Gruppen ablaufen, beeinflussen auf vielfältige Weise das Verhalten und Erleben der Gruppenmitglieder. Mit der Zunahme von Gruppenarbeit wuchs deswegen auch das Interesse an Methoden, die dazu beitragen, die Zusammenarbeit in Gruppen zu verbessern. Eine Methode, die vor allem darauf abzielt, sozial-emotionale Störungen in Gruppen zu diagnostizieren und Lösungen für die Bewältigung dieser Probleme vorzuschlagen, ist die Organisationsaufstellung.

Die Organisationsaufstellung ist eine spezifische Methode der Aufstellung, welche auf die Familienaufstellung von Bert Hellinger (1993; 1998; 2001; 2002) zurückgeht. Ab den späten 1990er Jahren wurde die Methode der Aufstellung auf den organisationalen Kontext übertragen, wo sie in der Organisationsberatung eine immer stärkere Beachtung fand (vgl. Weber & Gross, 1998; Weber, 2000; Grochowiak & Castella, 2002; Kohlhauser & Assländer, 2005; Ruppert, 2009).

Ein großes Defizit der Organisationsaufstellung ist die geringe empirische Überprüfung ihrer Effekte. Es liegen bisher keine empirischen Studien vor, mit denen die Wirksamkeit dieser Methode wissenschaft-

lich überprüft wurde. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deswegen, mit einer quasi-experimentellen Untersuchung zu überprüfen, welche kurz- und langfristigen Wirkungen Organisationsaufstellungen auf die allgemeine Befindlichkeit, die Arbeitszufriedenheit und das Führungsverhalten von Teilnehmern an Aufstellungen haben.

Im Einzelnen ist die Arbeit folgendermaßen gegliedert:

Da die Organisationsaufstellung ihren Ausgang von der Familienaufstellung nahm, wird im Kapitel 2 „Familienaufstellung“ zunächst auf diese Interventionsmethode sowie auf allgemeine Prinzipien und auf Quellen der Familienaufstellung eingegangen und anschließend in Kapitel 3 „Familienaufstellung und Organisationsaufstellung“ kurz die Weiterentwicklung von der Familienaufstellung zur Organisationsentwicklung beschrieben.

In Kapitel 4 „Organisationsstruktur, Führung und Organisationsaufstellung“ wird der Gegenstandsbereich, auf den sich die Organisationsaufstellung bezieht, im Zusammenhang mit Fragen der Koordination organisationaler Arbeitstätigkeit und der Behandlung von sozialen Problemen in Arbeitsgruppen erörtert.

Die Organisationsaufstellung ist eine systemische Methode, weswegen in Kapitel 5 „Probleme systemischer Beratungsansätze“ auf allgemeine Schwierigkeiten solcher Ansätze und die aus diesen Problemen resultierende Einschränkung des Gegenstandsbereichs der Ansätze eingegangen wird.

Im folgenden Themenblock wird unter verschiedenen Aspekten auf die Organisationsaufstellung eingegangen. In Kapitel 6 „Praxis und Theorie der Organisationsaufstellung“ wird anhand eines Beispiels das Vorgehen bei der Organisationsaufstellung skizziert. Danach werden Formen und Anwendungsbereiche der Organisationsaufstellung beschrieben, woran sich ein Abschnitt über die Annahmen und Prinzipien der Organisationsaufstellung anschließt. In Kapitel 7 „Organisationsentwicklung

und Organisationsaufstellung“ wird die Organisationsaufstellung mit der Organisationsentwicklung verglichen. In Kapitel 8 „Kritische Bemerkungen“ wird die Organisationsaufstellung kritisch erörtert, wobei vor allem auf Fragen der theoretischen Konzeption und das Forschungsdefizit der Methode eingegangen wird.

Der Themenblock „Organisationsaufstellung“ endet mit Kapitel 9 „Forschungsstand“, in welchem bisherige Wirksamkeitsstudien zur Organisationsaufstellung und auch zur Familienaufstellung beschrieben und kritisch diskutiert werden.

Die in der vorliegenden Untersuchung erhobenen abhängigen Variablen beziehen sich auf die allgemeine Befindlichkeit, die Arbeitszufriedenheit und die Führung. Es wird davon ausgegangen, dass durch die Organisationsaufstellung Belastungen und Beanspruchungen durch soziale und sachliche Probleme gemindert und damit die Befindlichkeit verbessert sowie die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. Gleichzeitig sollte sich durch ein stärkeres Eingehen auf die Sichtweisen und Wünsche der Mitarbeiter das Führungsverhalten verbessern. In Kapitel 10 „Belastung, Arbeitszufriedenheit und Führung“ werden deswegen Konzepte der Belastung, der Beanspruchung, der Arbeitszufriedenheit sowie Basiscomponenten der Führung beschrieben. An diese Darstellung schließt sich in Kapitel 11 „Hypothesen“ die Formulierung und Begründung der untersuchungsleitenden Annahmen an.

Kapitel 12 „Evaluation“ leitet vom theoretischen Teil zum empirischen Teil über. In diesem Kapitel werden allgemeine Aspekte der Evaluation im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung erörtert.

Der empirische Teil umfasst die Kapitel 13 bis 15. In Kapitel 13 „Untersuchungsaufbau und Untersuchungsdurchführung“ werden das Untersuchungsdesign, die Stichprobe, die Erhebungsinstrumente und die Intervention beschrieben. Im Anschluss daran werden in Kapitel 14 „Ergebnisse“ die Untersuchungsbefunde dargestellt.

Den Abschluss der Arbeit bildet Kapitel 15 „Interpretation und weiterführende Bemerkungen“, in welchem die Ergebnisse diskutiert und Implikationen der Untersuchung für die weitere Forschung erörtert werden.

2 Familienaufstellung

Der therapeutische Ansatz von Bert Hellinger (vgl. 1993; 1998; 2000; 2001; 2002) ist ein systemischer Ansatz. Danach sind viele psychische Störungen keine isolierten individuellen Probleme, sondern Manifestationen einer Störung im Familiensystem. Um diese Störungen sichtbar zu machen und Lösungswege für ihre Behebung aufzuzeigen, entwickelte er eine spezifische therapeutische Interventionsmethode. Diese Methode, welche seit mehr als 20 Jahren praktiziert wird, ist als Familienaufstellung nach Bert Hellinger bekannt. Hellinger entwickelte diese Methode vor allem in den 1980er Jahren als Ergänzung seiner therapeutischen Arbeit und entwickelte sie danach systematisch weiter.

2.1 Interventionsmethode

Die Methode der Familienaufstellung ist nicht normiert und wird in unterschiedlichen Varianten durchgeführt. Schematisch lässt sie sich in fünf Schritte einteilen:

1. Der Klient schildert zunächst kurz sein Anliegen, worauf entschieden wird, welche Mitglieder der Familie bzw. des aufzustellenden Systems in die Aufstellung aufgenommen werden.
2. Der Klient erstellt ein räumliches Bild des Systems, indem er Stellvertreter für die ausgewählten Mitglieder der Familie benennt und ihnen einen Platz im Raum zuweist. Durch die Abstände zwischen den aufgestellten Personen und deren Stellung zueinander (Blickrichtung) entsteht eine räumliche Konstellation, von welcher angenommen wird, dass sie in räumlicher Sprache wiedergibt, wie der Klient die Beziehungsstruktur der Familie wahrnimmt.

3. Die Stellvertreter werden aufgefordert, ihre Einfälle, Vorstellungen und Befindlichkeiten an ihrer jeweiligen Position mitzuteilen oder durch Positionsveränderungen zu erkennen zu geben.
4. Auf der Basis dieser Äußerungen oder Eigenbewegungen erstellt der Aufstellungsleiter zusammen mit den Stellvertretern schrittweise eine räumliche Konstellation, in welcher sich alle Stellvertreter möglichst „gut“ fühlen. Es ist auch möglich, dass sich diese Konstellation ohne Intervention des Aufstellungsleiters spontan einstellt.
5. Diese Endkonstellation wird als Lösungsbild bezeichnet. Die Implikationen dieses Bildes können in einem letzten Schritt besprochen, verdeutlicht und bewertet werden.

Die Ziele dieses Verfahrens sind, dem Klienten die Dysfunktionalitäten seines Beziehungssystems sichtbar zu machen, ihm Optionen zur Lösung der Probleme aufzuzeigen und ihn zu Handlungen, mit welchen diese Probleme bewältigt werden können, anzuregen.

2.2 Ordnungsprinzipien und Systemdynamiken

Aufgrund seiner langjährigen therapeutischen Tätigkeit bestimmte Hellinger drei Eigenschaften familiärer Systeme, nämlich Bindung, Ordnung sowie Ausgleich von Geben und Nehmen, welche er als „Raum gebende Lebensprinzipien“ bezeichnet (Hellinger, 2002). Familiensysteme weisen eine auf diese drei Eigenschaften bezogene Beziehungsstruktur auf, welche den Systemen dazu verhelfen soll, sich zu stabilisieren und weiterzuentwickeln (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 33 f.).

Die Bindung eines Kindes an seine Familie beruht auf der Lebensspendung durch die Eltern, durch welche es als ein selbstverständlicher Teil eines familiären Systems aufwächst. Es empfindet deswegen eine Form

der Bindung oder Zugehörigkeit, welche Hellinger „Urliebe“ oder „primäre Liebe“ nennt (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 34).

Mit der Lebensspendung wird ein Kind nicht nur an seine Familie gebunden, sondern auch Teil einer sozialen Rangordnung. „Das heißt, es etabliert sich ein Beziehungsgefüge, das darüber befindet, wer innerhalb des Systems welchen Rang einzunehmen hat“ (Grochowiak & Castella, 2002, S. 34). Die soziale Rangordnung, die sich in erster Linie auf die Zuständigkeiten innerhalb der Familie bezieht, leitet sich aus der zeitlichen Reihenfolge des Eintritts in die Familie ab. Ältere Familienmitglieder haben somit Vorrang vor den später hinzu kommenden Mitgliedern.

Dem Ausgleich von Geben und Nehmen kommt neben den der Bindung und der Ordnung insofern eine Grundfunktion in familiären Systemen zu, „als der Austausch die Kommunikation und Interaktionen des Systems am Leben erhält: Jedes Geben ruft ein Nehmen hervor, und jedes Nehmen produziert ein neues Geben“ (Grochowiak & Castella, 2002, S.35). Ein Ausgleich von Geben und Nehmen, der dem Bedürfnis nach Gerechtigkeit entspricht, kann allerdings selten erreicht werden.

Von vornherein ausgeschlossen ist ein Ausgleich für die Gabe der Lebensspendung. An die Stelle der Vergeltung tritt die Würdigung des Geschenkes durch die Eltern und die Weitergabe des angenommenen Geschenkes an die nächste Generation. Der Versuch, das Geschenk des Lebens auf gleicher Ebene auszugleichen, ist eine Störung des Familiensystems, da die auf der Lebensspendung beruhende Ordnung, d. h. der Vorrang der Eltern, in Frage gestellt wird. Auch der Vorrang der älteren Geschwister vor den jüngeren beruht auf der asymmetrischen Verteilung des Gebens und Nehmens von oben nach unten (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 34).

Alle Interaktionen innerhalb einer Familie lassen sich einer oder mehreren der drei genannten Systemeigenschaften zuordnen. Die Interaktio-

nen und die damit einhergehenden Wechselwirkungen bewirken, dass die drei Systemeigenschaften einer ständigen Veränderung unterliegen und familiäre Systeme durch eine ständige Dynamik gekennzeichnet sind, weshalb Grochowiak und Castella (2002, S. 34) die Systemeigenschaften als Grunddynamiken familiärer Systeme bezeichnen.

Damit die auf den drei Systemeigenschaften beruhende Beziehungsstruktur in Familiensystemen so realisiert ist, dass sie den Systemen und ihren Mitgliedern ein möglichst komplikationsfreies Handeln ermöglicht, müssen nach Hellinger folgende drei Bedingungen erfüllt sein (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 36):

- Das Recht auf Zugehörigkeit, das besagt, dass jedes Familienmitglied den gleichen Anspruch hat, Mitglied des familiären Systems zu sein.
- Das Gesetz der vollen Zahl, wonach das Erleben und Verhalten der Familienmitglieder davon abhängt, dass alle Mitglieder als gleichwertig und gleichberechtigt anerkannt werden.
- Das Gesetz des Vorrangs des Früheren, das sich vor allem auf die Verteilung von Rechten und Pflichten bezieht.

Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, kommt es zu sog. Verstrickungen, wie z. B. zur Identifizierung, bei welcher ein Familienmitglied unbewusst versucht, das Gleichgewicht des Systems wieder herzustellen, indem es sich selbst entfremdet und mit einem aus der Familie ausgeschlossenen Mitglied identifiziert (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 36 f.).

2.3 Quellen der Familienaufstellung

Das Familienaufstellen wird oft im Vergleich mit anderen Therapieformen, welche als Vorläufer angesehen werden oder mit welchen sie Ähnlichkeiten aufweist, dargestellt. Verwiesen wird dabei vor allem auf die Familienskulptur von Virginia Satir (1975), die wiederum auf das Psy-

chodrama von Jakob Moreno (1959) zurückgeht (vgl. Grochowiak & Castella, 2002; Franke, 2004).

Moreno (1959) ging davon aus, dass psychische Probleme mit gestörten und dysfunktionalen Interaktionsmustern der Klienten zusammenhängen. Um einen Zugang zu diesen Interaktionsmustern zu finden, entwickelte er eine gruppentherapeutische Methode auf der Grundlage des Rollenspiels, das sog. Psychodrama. Auf einer mit Requisiten ausgestatteten Bühne ließ er seine Klienten ihre Gedanken, Phantasien, Wünsche, Absichten und Ängste darstellen, wobei ihre jeweiligen realen Bezugspartner aus der Familie, dem Freundeskreis, dem Arbeitsplatz etc. oder Mitglieder der jeweiligen Therapiegruppe, welche stellvertretend die Rollen dieser Bezugspartner übernahmen, als Interaktionspartner in die szenischen Darstellungen einbezogen waren.

Durch die Reflexion der Darstellungen sollen die dysfunktionalen Interaktionen für die Klienten sichtbar und erlebbar werden. Weiterhin sollen durch das Durchspielen alternativer Interaktionsmuster im Rollenspiel und Rollentausch der Erlebensbereich und das Interaktionsrepertoire der Klienten erweitert und situationsangemessene Interaktionsmuster erprobt werden.

Die Methode der Familienskulptur, welche vor allem durch Virginia Satir (1975) bekannt wurde, schließt sich an einen Workshop an, in welchem zunächst die Geschichte einer Familie über mehrere Generationen hinweg rekonstruiert wird. Bei der Familienskulptur werden nicht mehr ausgewählte konkrete Interaktionen gespielt, sondern die Beziehungen innerhalb von Familien strukturell dargestellt. Die einzelnen Familienmitglieder visualisieren ihr inneres Bild von der familiären Beziehungsstruktur, indem sie die Familie jeweils im Raum positionieren. Zu beachten sind dabei die Distanzen zwischen den Personen, deren Körperhaltungen und Positionshöhen (stehen, erhöht stehen, knien etc.) sowie deren Mimik und Gestik. Aufgrund der ruhigen Körperhaltung und insbesondere des stereotypen Ausdrucksverhaltens entsteht

so eine Konstellation von Personen, die Ähnlichkeiten mit dem Werk eines Bildhauers aufweist. Durch diese Konstellation werden die Vorstellungen eines Familienmitglieds von den innerfamiliären Beziehungen veräußert und auf nicht sprachliche Weise den anderen Mitgliedern mitgeteilt.

Nach ihrer Positionierung werden die Familienmitglieder gebeten, die Empfindungen, Gefühle, Gedanken und Impulse, welche sie an ihren Positionen erfahren, mitzuteilen, woran sich eine Reflexion dieser mentalen Zustände anschließt. Da Satir die Erfahrung machte, dass Personen, die eine bestimmte Körperhaltung einnehmen, ähnliche mentale Zustände erfahren, arbeitete sie auch mit Stellvertretern als Ersatz für abwesende Familienmitglieder.

Das Psychodrama und die Skulpturarbeit lassen sich als Vorläufer des Familienaufstellens auffassen. Wie Grochowiak & Castella (2002, S. 19) ausführen, unterscheidet sich die Familienaufstellung gegenüber diesen beiden Methoden vor allem durch eine eingeschränkte Erhebung von Familiendaten und eine einfachere Darstellung der Familienstruktur. Zunächst wird auf eine umfassende Beschreibung der Familiengeschichte verzichtet. Gefragt wird nur nach einigen wenigen wichtigen Daten, wie z. B. Geburt, Heirat etc. Weiterhin wird auf jede Art einer szenischen Darstellung, ob verbal oder nonverbal, verzichtet.

Es geht nur um das Erleben der aufgestellten Personen an ihren jeweiligen Positionen in einer räumlichen Konstellation, weil durch dieses Erleben die Beziehungsstruktur und die Beziehungsdynamik von Familien aufgezeigt werden. Da nach Meinung von Hellinger alle Personen an den gleichen Positionen Ähnliches erleben, arbeitete er weiterhin nur mit Stellvertretern.

3 Familienaufstellung und Organisationsaufstellung

Die Organisationsaufstellung ist eine Form der so genannten Systemaufstellung und eine Weiterentwicklung der durch Bert Hellinger bekannt gewordenen Familienaufstellung. Zwar begann Hellinger ab Mitte der 1990er Jahre Aufstellungen im organisationalen Kontext durchzuführen (vgl. Weber, 2002a, S.8), doch war es vor allem Gunthard Weber, der durch seine Publikationen (Weber & Gross, 1998; Weber, 2002a) und die Organisation von Tagungen zur Entwicklung und zur raschen Verbreitung der Organisationsaufstellung beitrug.

Hellinger (2000) geht davon aus, dass alle sozialen Systeme unabhängig von ihren inhaltlichen und funktionalen Besonderheiten gewisse gemeinsame strukturelle Grundeigenschaften besitzen. Die in Familiensystemen wirksamen Ordnungsprinzipien und Grunddynamiken lassen sich analog in Organisationssystemen feststellen. Statt durch Familienbeziehungen werden sie in Organisationen durch einen gemeinsamen Ziel- und Handlungsrahmen gebildet. Im Rahmen der Organisationsaufstellung findet also ein Methodentransfer auf Organisationen statt. Anstelle der Familie und ihren Mitgliedern „behandelt“ man nun Organisationen und deren Mitglieder. Wie die psychischen Störungen von Familienmitgliedern in den familiären Beziehungen begründet sind, so auch viele soziale Probleme von Organisationen in den organisationalen Beziehungen. Die Ursachen sozialer Konflikte beispielsweise werden so in erster Linie nicht auf die Persönlichkeitsmerkmale der Konfliktparteien, sondern auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zurückgeführt. Aber auch bei technischen oder finanziellen Problemen kann es von Interesse sein zu untersuchen, inwieweit diese Probleme durch Beziehungsstörungen mitbedingt sind (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S.22).

Die Dynamiken in familiären und organisationalen Systemen können sich allerdings auch wechselseitig beeinflussen. So können sich z.B. Geschwisterrivalitäten oder Autoritäts- und Loyalitätskonflikte mit den Eltern in der Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern am Arbeitsplatz wiederholen (vgl. Nuber, 1991).

Die „systemische Beratung durch Organisationsaufstellung“ lässt sich unter verschiedenen Perspektiven betrachten. Hänsel (2002, S. 83) nennt:

1. Theoretische und wissenschaftliche Grundlagen;
2. Grundannahmen für die Praxis der Beratung;
3. Praktisches Vorgehen in Methoden, Handlungskonzepten und Interventionsstrategien;
4. Ziel- und Anwendungsbereiche, die im Mittelpunkt der Beratung stehen.

Im Folgenden soll nach einem allgemein einführenden Abschnitt über die organisationalen Koordinations- und Abstimmungsprozesse und die Probleme systemischer organisationalen Ansätze auf diese Aspekte gesondert eingegangen werden, wobei sich die Erörterungen schwerpunktmäßig auf die Methode der Organisationsaufstellung in der Tradition von Bert Hellinger beziehen.

4 Organisationsstruktur, Führung und Organisationsaufstellung

Der Ansatz der Organisationsaufstellung ist ein systemischer Ansatz. Ein System lässt sich allgemein als ein Ganzes bestimmen, das aus einer Menge von Elementen und den Beziehungen zwischen diesen Elementen sowie den Beziehungen zwischen den Elementen und der Umwelt besteht (vgl. Vester, 1990; 2002; Kastner, 1992). Bei den systemischen Ansätzen ist entsprechend nicht mehr das isolierte einzelne Element das Analyseobjekt, sondern das Beziehungsgefüge, in welchem es sich befindet.

In Arbeitsorganisationen basiert das Beziehungsgefüge oder die Vernetzung der Elemente auf der Organisationsstruktur. Jede Arbeitsorganisation hat eine formale Struktur, durch welche die Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf die Ziele der Organisation ausgerichtet werden. Die Notwendigkeit einer solchen Struktur ergibt sich aus der Tatsache, dass die Herstellung von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen in einem arbeitsteiligen Prozess erfolgt.

Die Organisationsstruktur umfasst die Regeln, nach welchen die Arbeitsorganisation in arbeitsteilige Funktionseinheiten gegliedert ist. Es sind die Regeln nach denen diese Funktionseinheiten koordiniert werden, sowie die Richtlinien und Anweisungen, welche vorgeben, wie bestimmte Aufgaben zu erledigen sind (vgl. Walgenbach, 2004, S. 614 f.). Durch die Regeln der Arbeitsteilung werden Aufgaben zusammengefasst und auf Dauer einem Stelleninhaber oder einer formalen Gruppe zugeordnet. Die arbeitsteilige Leistungserbringung erfordert wiederum eine Koordination, durch welche die unterschiedlichen Aktivitäten auf die Ziele der Organisation ausgerichtet werden. Sie erfolgt weitgehend durch Regeln, welche bestimmten Stelleninhabern das Recht einräumen, bestimmte Entscheidungen zu fällen und anderen Stelleninhabern Weisungen zu geben. Die Verfahrensrichtlinien und Arbeitsanweisungen

betreffen die Strukturierung und Zielsetzungen der Aufgabenerfüllung, d. h. die Gliederung der Aufgaben in Teilschritte und beispielsweise zeitliche und qualitative Vorgaben (vgl. Walgenbach, 2004, S. 615).

Durch die Organisationsstruktur ergeben sich zahlreiche Abhängigkeiten und damit einhergehend Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen den Organisationsmitgliedern bzw. den Arbeitsgruppen, z. B. aufgrund von Leistungsverflechtungen, Informationserfordernissen, Entscheidungsabstimmungen und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen. Dadurch entstehen Netzwerke, die sich nach den verschiedenen Komponenten des organisationalen Systems spezifizieren lassen, z. B. Netzwerke von Personen, von Aufgaben und Handlungen, von technischen Ressourcen etc., sowie Vernetzungen dieser Netzwerke.

Das Arbeitshandeln im Rahmen dieser Netzwerke kann allerdings, sieht man von einfachen Routinetätigkeiten ab, nicht völlig formal vorgeregelt werden. Zum einen lassen sich die Regeln nicht soweit spezifizieren, dass alle Situationen mit ihren jeweiligen besonderen Anforderungen an das Handeln erfasst werden können, und zum anderen würde eine völlige Regelung der Arbeitstätigkeiten dazu führen, dass die Organisationsmitglieder keine Eigeninitiative mehr zeigen können. Das Handeln in Arbeitsorganisationen erfordert deswegen, über die formale Regelung hinaus, eine kontinuierliche persönliche Absprache und Abstimmung zur Regelung der voneinander abhängigen Arbeitsprozesse. Sie ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Meinungsunterschiede über die Ziele und die Ausführung der Aufgaben soweit beizulegen und die Sichtweisen über das jeweilige Vorgehen soweit zu vereinheitlichen, dass die Zusammenarbeit nicht beeinträchtigt wird.

Weiterhin kann auch das Ziel- und Anreizsystem eines Unternehmens in der Regel nicht so festgelegt werden, dass alle Teilziele harmonisch aufeinander abgestimmt sind. Als klassisches Beispiel wird in der Literatur (vgl. Rüttinger & Sauer, 2000, S. 77) häufig der Interessengegensatz zwischen Vertrieb und Produktion angeführt. Der Vertrieb kann

eine Gewinnerhöhung durch eine Umsatzsteigerung erreichen, die Produktion durch eine Senkung der Fertigungskosten. Beide Ziele sind teilweise unvereinbar, weil die Erhöhung des Umsatzes unter anderem durch eine Sortimentsausweitung sowie durch von Kunden gewünschte Spezialanfertigungen ermöglicht wird, während die Minderung der Fertigungskosten eine Bereinigung und Einschränkung des Sortiments erfordert. Solche durch die organisationalen Vorgaben herbeigeführten Interessengegensätze, welche auch als „eingebaute Konflikte“ bezeichnet werden, können auf allen Ebenen der Organisation auftreten. Sie werden verstärkt durch ein Belohnungssystem, nach dem das Prestige und damit zusammenhängend die finanziellen Anreize und die Karrieremöglichkeiten der Organisationsmitglieder nur davon abhängen, inwieweit sie ihre individuellen Leistungsvorgaben erreichen. In diesem Fall kann ein Organisationsmitglied nur auf Kosten der anderen seine Ziele realisieren. Falls bei solchen stabilen Wettbewerbssituationen nicht präventiv oder zumindest ausgleichend eingegriffen wird, kann es immer wieder zu dysfunktionalen kompetitiven Konfliktaustragungen kommen, bei denen es nicht darum geht, eine sachliche Lösung oder einen Kompromiss zu finden, sondern nur noch darum, sich gegen die Kontrahenten durchzusetzen.

Ein kontinuierlicher Abstimmungsbedarf ergibt sich schließlich auch aus dem Umstand, dass die Handlungen, mit welchen die Organisationsmitglieder zueinander in Beziehung treten, nicht nur im Rahmen der formalen Regeln, sondern gleichzeitig auch in Auseinandersetzung mit diesen Regeln stattfinden. Die Organisationsmitglieder verfolgen mit ihrer Mitgliedschaft und in ihrer Arbeitstätigkeit nicht nur die Leistungsziele der Organisation, sondern gleichzeitig auch persönliche Ziele, die unterschiedlichen Motiven, wie z. B. dem Streben nach Geld, Anschluss, Sicherheit, Anerkennung oder Autonomie, zugeordnet werden können.

Das Verfolgen persönlicher Ziele kann zu Interessengegensätzen sowohl zwischen den Organisationsmitgliedern und der Organisation als auch zwischen den Organisationsmitgliedern führen. Sie manifestieren sich besonders deutlich in den Auseinandersetzungen bei organisationalen Anpassungsprozessen und Umstrukturierungen, durch welche die ausgehandelten Besitzstände und Verhältnisse in Frage gestellt und verändert werden.

Die Beilegung von Interessengegensätzen und Meinungsunterschieden ist Gegenstand kontinuierlicher Aushandlungs- und Verständigungsprozesse. Als Koordinationstätigkeit ist sie eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Die Behandlung der Interessengegensätze sollte möglichst auf die Wahrung eines Gleichgewichts zwischen den Interessen der Organisation und den Interessen der Organisationsangehörigen ausgerichtet sein, d. h. neben der Leistung auch die Zufriedenheit berücksichtigen (vgl. Neuberger, 2002). Werden die Aushandlungsergebnisse von den Organisationsmitgliedern als unfair wahrgenommen, besteht die Gefahr, dass die Mitgliedschaft aufgekündigt oder eine innere Kündigung vorgenommen wird. Auf ähnliche Weise können Meinungsunterschiede, die nicht konstruktiv beigelegt werden, die Kooperation und damit die Leistung einer Arbeitsgruppe nachhaltig beeinträchtigen (vgl. Rüttinger & Sauer, 2000).

Um diese negativen Auswirkungen, welche die Funktionsfähigkeit einer Organisation mindern und im Extremfall den Fortbestand einer Organisation gefährden, zu vermeiden, sollte sowohl die Vorgehensweise als auch das Ergebnis der Abstimmungsprozesse nach Prinzipien und Regeln vorgenommen werden, die von den Organisationsmitgliedern als sachdienlich und gerecht akzeptiert werden. Ein solches problemlösungsorientiertes Vorgehen wird beispielsweise im Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln (Fisher, Ury & Patton, 2000) vorgeschlagen, dessen Ziel es ist, bei sozialen Konflikten eine Lösung zum „beiderseitigen Vorteil“ zu finden.

Wie Regnet (1991) in einer Befragungsstudie nachwies, weicht der Umgang von Führungskräften mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten jedoch teilweise stark von einem problemlösungsorientierten Vorgehen ab. Von den 88 befragten Führungskräften gaben 87 % an, bei einem nicht lange zurückliegenden Konfliktfall ein gemeinsames problemlösendes Vorgehen geplant zu haben. Von diesen setzten nur 29 % dieses Vorhaben um. Die anderen entschieden sich für eine autoritäre Konfliktbeilegung. Wichtige Gründe für dieses Vorgehen waren die Attribution der Konflikte auf personorientierte Ursachen des Konflikts, z. B. auf die mangelnde Arbeitsmotivation einer der Konfliktparteien, sowie auf Zeitdruck und das Einhalten von Normen und „Spielregeln“, welche in der jeweiligen Organisation gelten. Werden Meinungsunterschiede und Konflikte in einer Arbeitsgruppe beispielsweise als Führungsschwäche angesehen, so versuchen die Führungskräfte, die Konflikte zu unterdrücken oder einseitig zu regeln. Gleichzeitig vertreten sie gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten nur sehr vorsichtig konträre Standpunkte, auch wenn sie diese als sachlich gerechtfertigt ansehen. Regnet (1991, S. 317) stellt als ein wichtiges Fazit ihrer Untersuchung heraus: „Die grundlegenden ‚Spielregeln‘ des Umgangs miteinander in Organisationen werden nicht in Frage gestellt.“

Um die Führungskräfte in der Wahl ihres Entscheidungsverhaltens zu unterstützen, haben Vroom & Yetton (1973) ein normatives Entscheidungsmodell der Führung entwickelt, in welchem sie fünf Arten des Vorgehens bei Entscheidungen vorschlagen, die sich nach dem Grad der Partizipation der Mitarbeiter unterscheiden: Autoritäre Entscheidung ohne Rücksprache, autoritäre Entscheidung nach Einholen von Informationen bei den Mitarbeitern, konsultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter, konsultative Entscheidung nach Beratung mit dem gesamten Arbeitsteam und demokratische Gruppenentscheidung. Ergänzt wurde diese Liste durch die Entscheidungsdelegation an die Mitarbeiter (Vroom, 2000). Die Wahl des Vorgehens hängt

von sieben durch die Führungskräfte zu bewertenden Kriterien ab, welche vor allem die Informiertheit der Führungskräfte über das anstehende Problem sowie die Qualität und die Akzeptanz der Entscheidungsalternativen betreffen.

Auch wenn sich in empirischen Untersuchungen Hinweise dafür fanden, dass modellgerechte Entscheidungen zu einem besseren Ergebnis führen als Entscheidungen, welche nicht dem Modell entsprechen (vgl. zusammenfassend Scholz, 2000), genügt ein an dem beschriebenen Entscheidungsmodell ausgerichtetes Führungstraining häufig nicht, um das Konfliktpotenzial in Arbeitsgruppen dauerhaft zu verringern. Dies weil - abgesehen von strukturellen Vorgaben und Restriktionen - zum einen infolge der immer stärkeren Verbreitung von Gruppenarbeit auch Gruppen zunehmend Koordinationsaufgaben in Organisationen übernehmen bzw. von den Führungskräften – wie z. B. auch im Modell von Vroom und Yetton vorgesehen – in bestimmten Fällen übertragen bekommen und zum anderen die Führungskräfte ihre Entscheidungen nicht unabhängig von den sozialen Beziehungen in den Arbeitsgruppen treffen können. Die sozialen Beziehungen in Arbeitsgruppen, von welchen die Zufriedenheit und die Leistung der Gruppenmitglieder wesentlich abhängen, werden im Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton nicht thematisiert.

Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe treten im Rahmen einer sozialen Situation zueinander in Beziehung, in welcher sie nicht nur als Funktionsträger agieren und reagieren, sondern sich als Personen begegnen, die bestimmte Meinungen voneinander haben, die bestimmte Gefühle füreinander hegen und die bestimmte Einstellungen zueinander besitzen. Diese mentalen Zustände sind Komponenten von sozialen Beziehungen, die sich in bestimmten Interaktions- und Kommunikationsmustern zwischen den Gruppenmitgliedern manifestieren.

Die sozialen Beziehungen innerhalb einer Arbeitsgruppe bilden ein Gefüge, das sich als soziale Rangordnung darstellen lässt. Jedem Grup-

penmitglied kommt ein bestimmter sozialer Rang zu, der durch die Ausprägungen in mehreren Merkmalen, insbesondere durch die Höhe der Position und des Einflusses und den Grad der Beliebtheit und Gruppenzugehörigkeit charakterisiert werden kann.

Diese soziale Rangordnung, welche in vielfältiger Weise das Verhalten und Erleben in Arbeitsgruppen beeinflusst, ist teilweise formal vorgegeben. Teilweise beruht sie auf informellen Regeln, die sich neben bzw. entgegen den formalen Vorgaben herausbilden. Eine solche Regel ist beispielsweise die Senioritätsregel, nach welcher der soziale Rang und der Einfluss eines Gruppenmitglieds vom Alter bzw. Berufsalter abhängen.

Eine grundlegende Annahme der Organisationsaufstellung ist, dass soziale Probleme in Arbeitsgruppen und anderen organisationalen Einheiten darauf beruhen, dass die Regeln, nach welchen die sozialen Beziehungen innerhalb einer Arbeitsgruppe oder eines übergeordneten organisationalen Systems bestimmt werden, von Mitgliedern der organisationalen Einheit als unangemessen und unfair erlebt werden. Dies führt zu Unzufriedenheit und daraus folgend zu einem Handeln, welches der Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe abträglich ist.

Treten in einer Arbeitsgruppe Störungen in der Zusammenarbeit auf, so ist entsprechend den vorangehenden Ausführungen die Untersuchungseinheit nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern die Arbeitsgruppe als soziales System. Die Beilegung der Störungen erfordert zunächst die Diagnose des sozialen Beziehungsgefüges der Arbeitsgruppe und der Regeln, nach welchen dieses Gefüge strukturiert ist. Erst auf der Basis dieser Diagnose lassen sich Maßnahmen ableiten, mit welchen die Störungen behoben werden können. Eine solche Diagnose wird im Rahmen von Organisationsaufstellungen mit Hilfe einer räumlichen Simulation der sozialen Beziehungsstruktur von Arbeitsgruppen und anderen organisationalen Einheiten vorgenommen.

5 Probleme systemischer Beratungsansätze

Betrachtet man Organisationen und deren Subeinheiten, wie bei der Organisationsaufstellung, aus einer systemischen Perspektive, so werden nicht mehr die einzelnen Systemkomponenten isoliert gesehen. Vielmehr wird untersucht, wie sie zusammenhängen und ein Ganzes bilden. Eine solche ganzheitliche Betrachtung scheint jedoch aufgrund der Besonderheiten sozialer Systeme eine wissenschaftlich begründete Beschreibung, Ursachenklärung und Behandlung sozialer Probleme in Organisationen auszuschließen.

Die Beschreibung und Ursachenklärung wird vor allem durch die Komplexität der Beziehungen, die Heterogenität der Sichtweisen der einzelnen Organisationsmitglieder sowie die multifaktorielle Verursachung der Störungen und die Rekursivität der systemischen Prozesse erschwert (vgl. Vester, 1990; 2002; Klimecki et al., 1991; Kastner, 1992).

Organisationen sind in der Regel komplexe Gebilde mit vielen Komponenten sowie mit vielfältigen Beziehungen, die sich sowohl in der Anzahl als auch in der Art in kürzeren Zeitabständen verändern. Diese Vielfalt der Beziehungen zwischen den Systemelementen kann beispielhaft an den unterschiedlichen Organisationsmetaphern, mit welchen jeweils unterschiedliche Aspekte des komplexen organisationalen Beziehungsgeflechts hervorgehoben werden, verdeutlicht werden (vgl. Morgan, 1986; Guldin, 2004). Eine zusätzliche Erhöhung der Komplexität ergibt sich daraus, dass die Organisationen immer stärker auf nationaler und internationaler Ebene mit anderen Organisationen vernetzt und auch immer häufiger als Subsysteme übergeordneter Organisationen aufzufassen sind.

Soziale Probleme in Arbeitssystemen sind weiterhin Gegebenheiten, die aus unterschiedlichen Perspektiven beschrieben und erklärt werden können. Ein externer Organisationsberater ist somit häufig mit einer

Vielfalt heterogener Sichtweisen der Organisationsmitglieder über die Art und die Ursachen sozialer Störungen konfrontiert.

Besondere Schwierigkeiten der Ursachenklärung sind die multifaktorielle Verursachung systemischer Störungen und die Rückkopplungseffekte systemischer Prozesse (vgl. Vester, 1990; 2002; Klimecki et al., 1991; Kastner, 1992). Systemische Störungen sind selten eindeutig auf eine einzige Ursache zurückzuführen, sondern meist in vernetzten Vielfach-Beziehungen, die darüber hinaus indirekt wirksam sein können, begründet, weshalb nur schwer zu ermitteln ist, was Ursache und was Wirkung ist. Arbeitssysteme sind darüber hinaus durch eine Dynamik ausgezeichnet, bei welcher es durch eine positive Rückkopplung zu Aufschaukelungsprozessen bzw. durch eine negative Rückkopplung zur Abschwächung von Prozessen kommt. Auch aufgrund dieser zirkulären Prozesse ist es häufig kaum möglich, Ursache und Wirkung zu unterscheiden.

Die Schwierigkeiten, systemorientiert Interventionen zur Behebung der organisationalen Störungen zu planen und deren Erfolg zu prognostizieren, beruhen teilweise auf denselben Bedingungen, welche die Problembeschreibung und Ursachenklärung erschweren. Die komplexe Vernetztheit der organisationalen Elemente und die multifaktorielle Verursachung der Probleme erfordern es, bei Interventionen so viele Systemaspekte zu berücksichtigen, dass die Effekte von Interventionen kaum eindeutig vorhersagbar sind.

Zu berücksichtigen ist schließlich auch, dass humane Arbeitsorganisationen nicht wie physikalische Systeme naturgesetzlich oder wie infrahumane biologische Systeme weitgehend programmiert reagieren, sondern dass die Organisationsmitglieder aktiv und selbstbestimmt und somit auch nicht völlig vorhersehbar Einfluss auf die Veränderungsmaßnahmen nehmen.

Aufgrund der genannten Bedingungen erfordern ganzheitliche systemische Ansätze einen sehr hohen Aufwand, um alle notwendigen Informationen zu beschaffen, die anstehenden Probleme exakt zu beschreiben und zu erklären sowie die Interventionen genau zu planen und deren Effekte eindeutig zu prognostizieren. Da die Veränderungen weiterhin in eine aktive Systemdynamik eingebettet sind, kann das soziale System einer Arbeitsorganisation auch nicht mit einer einmaligen, von außen veranlassten Intervention in eine vorgegebene Richtung verändert werden. Eine ganzheitliche systemische Beratung ist deswegen eher als eine Prozesshilfe zu verstehen, mit welcher systemische Veränderungsprozesse, an welchen möglichst alle betroffenen Mitglieder teilnehmen, angeregt und unterstützt werden.

Eine solche Vorgehensweise entspricht dem klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung (vgl. von Rosenstiel, Rüttinger & Molt, 2005). Es handelt sich dabei um ein sehr aufwändiges Verfahren, mit welchem versucht wird, durch die partizipative Beteiligung aller Betroffenen oder der Vertreter aller betroffenen Gruppen ein möglichst breites Meinungsspektrum zu erfassen sowie durch ein Vorgehen nach der Aktionsforschung (vgl. Sievers & Trebesch, 1980) die Problemdefinition und Maßnahmenplanung nach und nach zu präzisieren und die Wirksamkeit der Maßnahmen schrittweise zu überprüfen, was es ermöglicht, die Interventionen immer besser zu adaptieren oder durch weitere Maßnahmen zu ergänzen.

Wegen des hohen Aufwandes dieser Vorgehensweise werden bei einigen ganzheitlichen Ansätzen methodische Einschränkungen vorgenommen. So ist z. B. beim Partizipativen Change Management (PCM) von Rosemann & Gleser (1999) die Partizipation auf die Phasen der Entwicklung von Problemlösungsvorschlägen und Entscheidungskriterien begrenzt.

In anderen systemorientierten psychologischen Ansätzen der Organisationsberatung wird von vornherein eine inhaltliche Komplexitätsreduzierung vorgenommen. Im systemischen Ansatz von Katz & Kahn (1978,

1980) beispielsweise erfolgt eine inhaltliche Eingrenzung auf die Rollen, welche als vorgegebene standardisierte Verhaltensmuster der Mitglieder eines funktionalen Systems aufgefasst werden. Die persönlichen Wünsche und Interessen der Organisationsmitglieder finden nur Beachtung, wenn sie die funktionalen Beziehungen beeinflussen. Eine weitere inhaltliche Einschränkung findet dadurch statt, dass die Systemanalyse auf die jeweils wichtigen Problembereiche eingegrenzt wird (vgl. Greif, 1983).

Bei der Organisationsaufstellung wird eine sehr starke methodische Vereinfachung und inhaltliche Komplexitätsreduzierung vorgenommen. Untersucht werden nach ausgewählten Aspekten die sozial-emotionalen Beziehungen in kleineren sozialen Einheiten, in der Regel in Arbeitsgruppen. Die Beziehungsstruktur der Arbeitsgruppe wird räumlich simuliert, indem Stellvertreter für die relevanten Gruppenmitglieder im Raum positioniert werden. Die räumliche Konstellation wird gewöhnlich nicht von der Arbeitsgruppe vorgenommen, sondern von einem einzelnen Gruppenmitglied, dem Klienten, vorgegeben. Vorrangiges Ziel dieses Vorgehens ist die Diagnose von Beziehungsstörungen, die durch das Erleben der Stellvertreter an ihren jeweiligen Positionen manifest werden.

Das praktische Vorgehen bei dieser Methode und die Annahmen, auf welchen dieses Vorgehen beruht, sollen in den folgenden Abschnitten beschrieben und diskutiert werden.

6 Praxis und Theorie der Organisationsaufstellung

Bevor auf die theoretischen Annahmen der Organisationsaufstellung eingegangen wird, soll zunächst das Vorgehen bei der Organisationsaufstellung genauer beschrieben werden.

6.1 Praxis der Organisationsaufstellung

Das Vorgehen bei der Organisationsaufstellung soll am Beispiel eines Führungsproblems aus Schwartz (2003, S. 304 f.) illustriert werden. Der Ratsuchende war in diesem Fall ein Abteilungsleiter eines großen Unternehmens, der diese Position vor kurzem übernommen hatte. Seine Problemsituation wird folgendermaßen beschrieben. „Er klagte über die fehlende Motivation seiner Mitarbeiter und sah sich zunehmend außer Stande, seine Mitarbeiter zu führen. Er fühlte sich an den Rand gedrängt und erlebte sein Auftreten als immer kraftloser“ (Schwartz, 2003, S. 304).

Nachdem ein Organigramm erstellt war, wurde der Klient aufgefordert, sich Stellvertreter für alle Personen bzw. Personengruppen zu suchen, welche für die Lösung des Problems wichtig sind. In diesem Fall waren es ein Stellvertreter für den Klienten (SKl), für seinen Vorgesetzten (V), einen gleichrangigen Kollegen (AL) und zwei Stellvertreter für die Gruppe der Mitarbeiter (MA1 und MA2). Um das Unternehmensziel zu repräsentieren, wurde zusätzlich ein Stellvertreter für die Kunden des Unternehmens ausgewählt (Ku). Die vom Klienten vorgenommene Anfangsaufstellung zeigt folgende Abbildung.

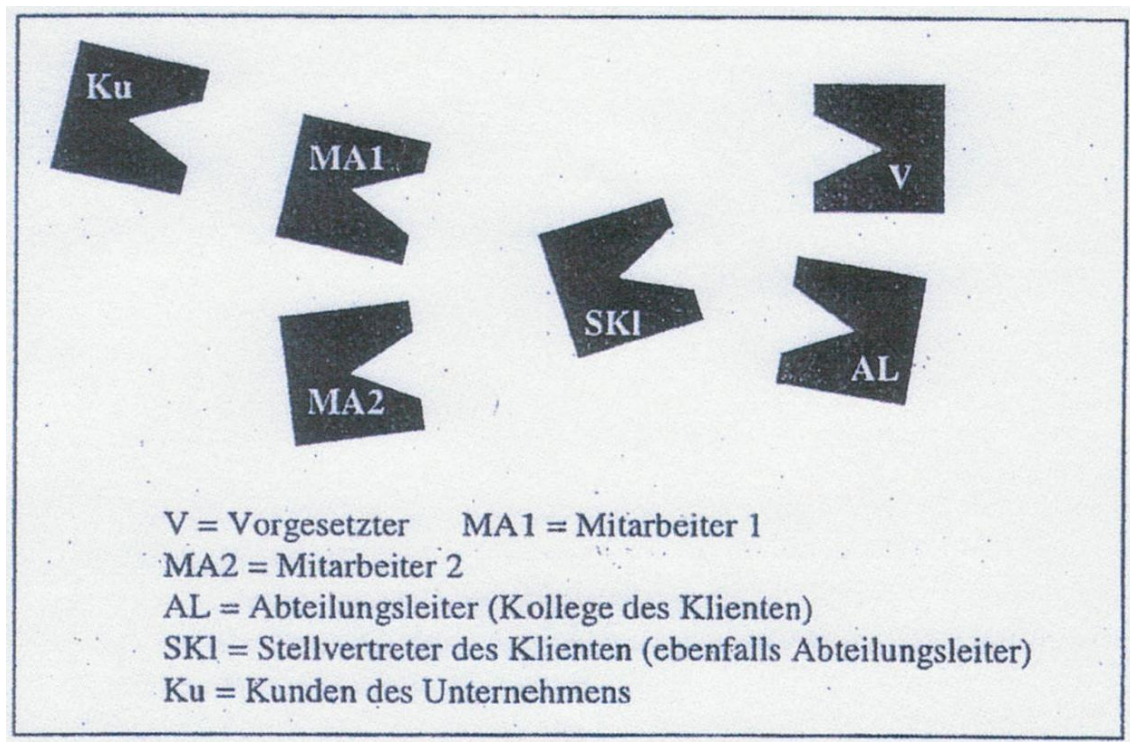


Abbildung 1: Anfangsaufstellung (nach Schwartz, 2003, S. 305).

Allen Stellvertretern war ihre Position in der Anfangsaufstellung unangenehm. Der Stellvertreter des Klienten war nicht damit einverstanden, dass die Mitarbeiter in seinem Rücken standen. Auch erwartete er mehr Unterstützung vom Vorgesetzten. „Ein bisschen kam er sich wie ein kleiner Junge vor, den man eingekreist hatte.“ Der Stellvertreter des Vorgesetzten war verärgert, weil er die Kunden nicht sehen konnte, da sie durch den Stellvertreter des Klienten verdeckt waren. Die Stellvertreter der Mitarbeiter fühlten sich vom Stellvertreter des Klienten nicht angenommen, weil er ihnen den Rücken zukehrte. Schließlich irritierte den Stellvertreter des Kollegen die Position, welche der Stellvertreter des Klienten in der Aufstellung einnahm. Nach Schwartz zeigte die Aufstellung deutlich, „dass der Klient seine neue Position innerlich noch nicht gefunden hatte und sich dementsprechend unklar verhielt“ (Schwartz, 2003, S. 305).

Auf Grundlage der Reaktionen der Stellvertreter wurde schrittweise ein Lösungsbild entwickelt, „welches es dem Klienten erlaubt, seinen Platz in der Organisationsstruktur zu finden und handlungsfähig zu werden“ (Schwartz, 2003, S. 304). Das Lösungsbild zeigt folgende Abbildung.

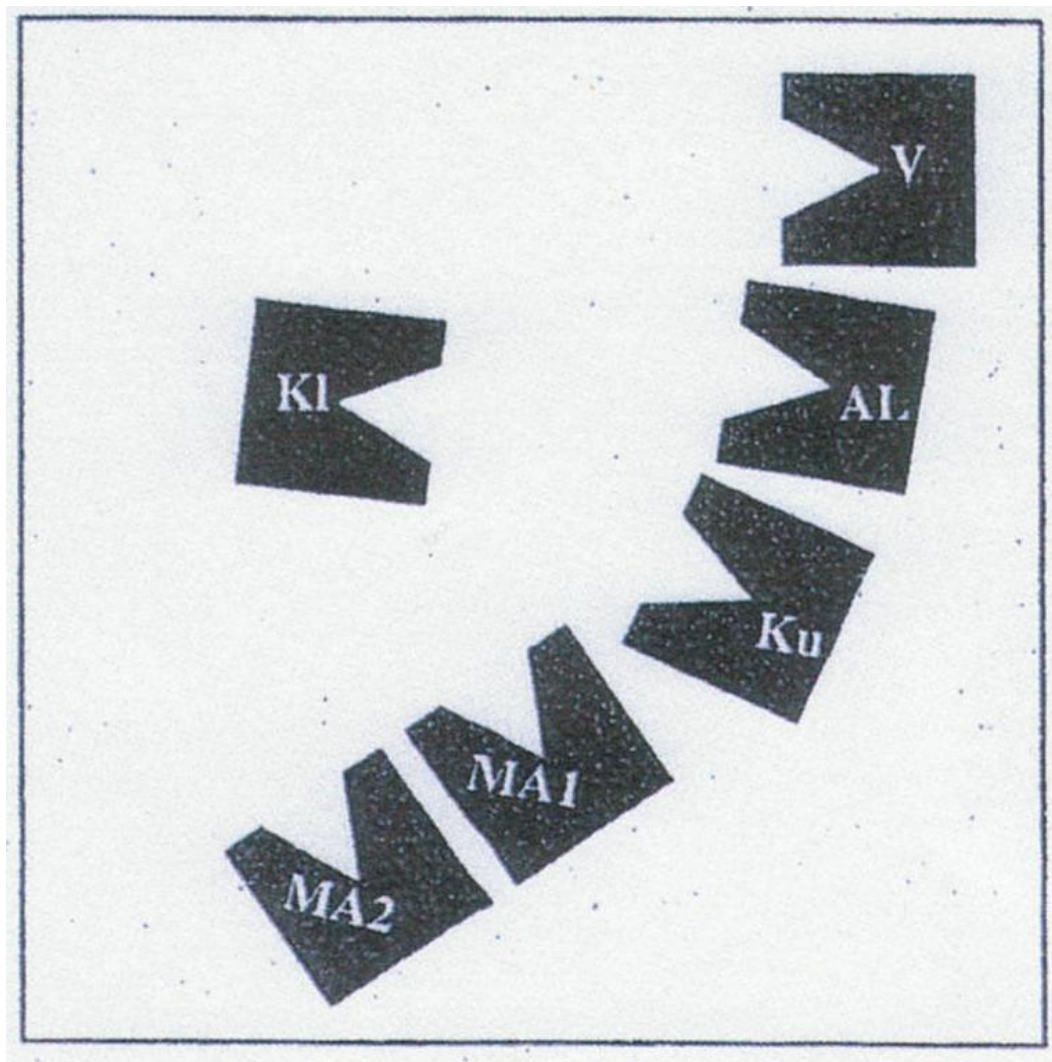


Abbildung 2: Lösungsbild (nach Schwartz, 2003, S. 305)

Um seinen Platz in der Organisation zu sehen, wurde der Klient (KI) anstelle seines Stellvertreters in die Aufstellung aufgenommen. Schwartz schreibt zur neuen Position des Klienten: „Von dieser Position konnte er

nicht nur seine Mitarbeiter sehen, sondern auch seine Kunden und seine Vorgesetzten. Er fühlte sich jetzt kraftvoller und nicht mehr eingekreist“ (Schwartz, 2003, S. 305).

Ergänzt wurde die Umstrukturierung der räumlichen Anordnung der Anfangsaufstellung durch das Aussprechen von Sätzen, mit welchen der Klient die Veränderung seiner Haltung öffentlich manifestierte. So wurde der Klient gebeten, zu den Stellvertretern seiner Mitarbeiter zu sagen: „Ich bin euer Vorgesetzter und *jetzt* nehme ich meine Aufgaben euch gegenüber wahr“ (Schwartz, 2003, S. 306).

Wie das beschriebene Beispiel zeigt, handelt es sich bei der Organisationsaufstellung um ein Simulationsverfahren, mit welchem soziale Probleme in Organisationen auf räumliche Weise sichtbar gemacht und Vorschläge für die Lösung dieser Probleme erarbeitet werden sollen. Bei der Durchführung dieses Verfahrens sind drei unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichen Funktionen zu unterscheiden.

Der Klient, auch Aufsteller genannt, hat die Aufgaben, sein Problem möglichst konkret zu spezifizieren, Stellvertreter für die relevanten Personen, Personengruppen und sonstigen Gegebenheiten seines Problems auszuwählen sowie die räumliche Anfangssimulation seines Problems zu stellen. Auch kann der Klient selbst an Stelle eines Stellvertreters an der Aufstellung teilnehmen.

Aufgabe des Aufstellungsleiters ist zunächst, das Problem des Klienten zu klären und zu überprüfen, ob das Problem für eine Aufstellung geeignet ist. Nach der Aufstellung des Anfangsbildes ist es seine Aufgabe, die weiteren Schritte der Aufstellung, insbesondere den Prozess der Umstrukturierung, zu moderieren oder anzuleiten.

Die Stellvertreter oder Repräsentanten sind Personen, die gewöhnlich nicht zum Umfeld des Klienten gehören. Ihre Aufgabe ist es, sich möglichst spontan auf ihre Körperempfindungen, Gefühle, Sichtweisen und

Veränderungsimpulse an ihren jeweiligen Positionen in der Aufstellungsordnung einzulassen und diese mitzuteilen.

Die Organisationsaufstellung beginnt mit der Einholung von Informationen über den Anlass der Beratung, die Art des Problems und die Zielsetzung des Klienten. Diese Informationen dienen dazu abzuklären, ob eine Organisationsaufstellung für die Klärung und Bearbeitung des anstehenden Problems geeignet ist, und aufzuzeigen, welche Aspekte der systemischen Beziehungsstruktur besonders zu beachten sind. Weiterhin werden allgemeine und möglichst objektive problemrelevante Daten, wie z. B. ein Organigramm, erfragt, um die Rahmenbedingungen des jeweiligen Problems und damit auch den involvierten Personenkreis einzugrenzen.

In der Anfangsaufstellung überträgt der Klient sein inneres Bild von den Beziehungen innerhalb des interessierenden organisationalen Systems in eine räumliche Anordnung, indem er Stellvertreter für die ausgewählten Mitglieder des Systems benennt und ihnen einen Platz im Raum zuweist. Durch die Abstände zwischen den aufgestellten Personen und deren Stellung zueinander (Winkel) sowie die Blickrichtung entsteht eine räumliche Konstellation, welche in räumlicher Sprache wiedergibt, wie der Klient die Beziehungsstruktur des Systems wahrnimmt. An diese Aufstellung kann sich – wie im obigen Beispiel – eine Beurteilung, in welcher die Implikationen des Anfangsbildes für den Klienten herausgearbeitet werden, anschließen.

Die Anfangsaufstellung ist der Ausgangspunkt für die sog. Aufstellungsarbeit, in welcher schrittweise ein sog. Lösungsbild erarbeitet wird. Bei diesem Veränderungsprozess werden zwei allgemeine Vorgehensweisen, die Stellungsarbeit und die Prozessarbeit, unterschieden (vgl. Kohlhausen & Assländer, 2005, S. 14 f.). Die Stellungsarbeit bezieht sich auf die Positionsveränderungen der Stellvertreter und die damit einhergehende Umstrukturierung der räumlichen Anordnung. Ausgehend von der Struktur der Anfangsaufstellung und den Informati-

onen der Stellvertreter schlägt der Aufstellungsleiter aufgrund seiner Erfahrungen und theoretischen Annahmen Veränderungen der räumlichen Struktur vor. Die Veränderungen können sich auch unmittelbar aus dem Erleben der Stellvertreter an ihren jeweiligen Positionen ergeben.

Die Veränderung der Anfangsaufstellung in die Endaufstellung wird schrittweise vorgenommen. In der Terminologie der psychologischen Problemlösungsliteratur (vgl. Dörner et al., 1983) handelt es sich um einen dialektischen Prozess, d. h. um einen Lösungsprozess, in dessen Verlauf Vorschläge immer wieder auf Widersprüche überprüft werden und so der Zielzustand nach und nach immer stärker präzisiert wird, bis ein zufriedenstellender Zustand erreicht ist.

Die Prozessarbeit umfasst spezifische Handlungen, wie das Aussprechen bestimmter Sätze oder das Ausführen bestimmter Gesten, mit denen beispielsweise eine Rangordnung verbal oder durch Verneigung anerkannt wird. Sie „[...] dienen oftmals dem Vollzug fehlender oder ergänzender innerer Bewegungen, die lösend wirken“ (Kohlhauser & Assländer, 2005, S. 15).

Das sog. Lösungsbild ist gestellt, wenn möglichst alle Repräsentanten mit ihrer Position einverstanden sind.

Die Organisationsaufstellung endete im beschriebenen Beispiel mit einer Reflexion des Lösungsbildes, in welchem dem Klienten seine Position verdeutlicht wurde und die Folgen aufgezeigt wurden, sofern er sein Verhalten nicht ändert.

Die Dauer von Organisationsaufstellungen der oben beschriebenen Art wird von Schwartz (2003, S. 304) mit zehn Minuten bis eine Stunde angegeben.

Das sog. Lösungsbild ist keine Problemlösung, sondern eine Zielvorstellung, die erst noch realisiert werden muss. „Wenn sich der Klient dem Ernst der Lage stellt, kann man sich der Lösungsarbeit zuwenden“

(Schwartz, 2003, S. 306). Die Organisationsaufstellung ist nach Schwartz (2003, S. 310) somit „eine erfolgreiche Methode zur Einleitung von notwendigen Veränderungsprozessen“.

Das Vorgehen bei der Organisationsaufstellung, das im Anschluss an die Ausführungen von Schwartz (2003) zusammenfassend dargestellt wurde, ist nicht normiert, sondern lässt je nach den theoretischen Annahmen und Erfahrungen des Aufstellungsleiters sowie der Art des anstehenden Problems sowohl in der allgemeinen Gestaltung als auch in der Gestaltung der einzelnen Phasen zahlreiche Variationen zu. Eine sehr ausführliche Darstellung und Erörterung des Aufstellungsprozesses findet sich bei Weber (2000b, S. 43 ff.).

6.2 Formen und Anwendungsbereiche der Organisationsaufstellung

Organisationsaufstellungen können je nach Art des Problems und Wunsch des Klienten auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden. Erb (2007, S. 23. f.) unterscheidet vier Aufstellungskontexte: die drei Gruppenaufstellungen „Aufstellungsarbeit mit neutralen Repräsentanten“, „Aufstellungen mit dem betroffenen Team“ und „offene Aufstellungsseminare“ sowie die „Einzelarbeit“.

Aufstellungsarbeit mit neutralen Repräsentanten wird durchgeführt, wenn das anstehende Problem einen geschützten Rahmen erfordert. Die Aufstellung findet in diesem Fall mit unternehmensexternen Personen als Stellvertretern und auch möglichst an einem neutralen Ort außerhalb des Unternehmens statt. Dies gilt beispielsweise – wie im Abschnitt zuvor beschrieben – für Führungsprobleme, deren Bekanntwerden den Klienten schaden würde. Wünscht ein Klient eine noch stärkere Diskretion, so kann „verdeckt“ vorgegangen werden. In diesem Fall wissen die Stellvertreter nicht, um welches Problem es sich handelt und wen oder was sie vertreten.

Bei einer weiteren Gruppenaufstellung, der Aufstellung mit dem betroffenen Team, nehmen alle Mitglieder eines Arbeitsteams an der Aufstellung teil. Als Anwendungsfälle für diese Form der Aufstellung nennt Erb vor allem eher umfeldbezogene Themen, wie z. B. Kunden- und Geschäftskontakte, die Neugestaltung der Produktion oder Fragen der Unternehmenskultur und der Bestimmung von Leitbildern, aber auch teaminterne Probleme, wie z. B. Konflikte in der Arbeitsgruppe oder Mobbing. Schwartz (2003, S. 309) führt dazu aus, dass viele Klienten nicht den Mut haben, einen Konflikt im eigenen Team zum Thema einer Aufstellung zu machen, da sie befürchten, dass der Konflikt eskalieren könnte. Nach ihrer Meinung ist diese Befürchtung jedoch häufig unbegründet, weil eine solche Aufstellung „die Mitarbeiter i. d. R. zusammenschweißt und neue Perspektiven eröffnet. Zudem fördert eine Aufstellung mit den eigenen Mitarbeitern die gruppenspezifischen Prozesse. Mitarbeiter fühlen sich ‚gesehen‘ und haben nicht den Eindruck, Konflikte werden unter den Teppich gekehrt.“

Die Aufstellung mit dem betroffenen Team kann grundsätzlich multiperspektivisch in der Form erweitert werden, dass mehrere Mitglieder eines Teams eine Aufstellung der Gruppensituation vornehmen, diese Aufstellungen danach miteinander verglichen werden und schließlich eine mehr oder weniger vereinheitlichte Aufstellung weiter bearbeitet wird.

An den offenen Aufstellungsseminaren nehmen Personen aus unterschiedlichen Organisationen teil. Sie bringen ihre eigenen Themen ein, bei denen sie die Rolle des Aufstellers inne haben, während sie bei den Themen der jeweils anderen Teilnehmer die Rollen von Stellvertretern oder Beobachtern übernehmen. Diese Form der Aufstellung, deren Wirksamkeit in der vorliegenden Arbeit evaluiert wurde, hat nach Erb (2007, S. 24) den Vorteil, dass die Teilnehmer Erfahrungen mit vielen Problembereichen machen können und durch ihre unterschiedlichen

Stellvertreterrollen ihre Sensibilität für organisationale Probleme erhöhen können.

Bei der Einzelarbeit oder Einzelaufstellung wird die Aufstellung nicht mit Personen, sondern mit Gegenständen durchgeführt. Beschriftete Zettel oder Figuren, welche für die problemrelevanten Personen, Personengruppen und sonstige Gegebenheiten stehen, werden so im Raum verteilt, dass sie wie bei den gruppenorientierten Verfahren ein Bild der Problemsituation ergeben. Der Klient stellt sich dann neben die Gegenstände und fühlt sich in das Erleben der durch einen Gegenstand repräsentierten Person oder Personengruppe ein. Diese Form der Aufstellung verringert den Aufwand und gewährleistet dem Klienten eine noch größere Diskretion als die verdeckte Aufstellungsarbeit mit neutralen Repräsentanten. Sie ermöglicht damit die Beratung sehr vertraulicher Themen und erhöht bei anderen Themen die Bereitschaft des Klienten, sehr persönliche Aspekte einzubringen, welche für die Analyse und Lösung der Probleme wichtig sind.

Die genannten vier Formen der Aufstellung können durch die sog. „imaginierte Aufstellung“ ergänzt werden. Bei dieser Form der Aufstellung werden vom Klienten die Personen oder Gegenstände nicht mehr in einer realen räumlichen Struktur, sondern in der Vorstellung aufgestellt (vgl. Ruppert, 2002c. S. 295 f.)

Die Anwendungsfelder der systemischen Organisationsaufstellung werden als sehr vielfältig angesehen, da viele Probleme in Organisationen systemisch bedingt oder mitbedingt sind. Allerdings sind nicht alle organisationalen Probleme systemischer Art. Grochowiak & Castella (2002, S. 21 f.) unterteilen die betrieblichen Probleme in individuelle, qualifikationsbezogene, betriebswirtschaftliche und systemische Probleme, wobei sie unter systemischen Problemen systemische Konflikte verstehen. Geeignete Maßnahmen für die individuellen Probleme sind ein individuelles Coaching, für die Bildungs- und Qualifikationsdefizite Bildungsmaßnahmen und für die betriebswirtschaftlichen Probleme

Fachberatungen. Allerdings kann sich auch bei diesen Problemen die Frage nach „einem systemischen Hintergrund“ stellen. Um dies zu klären, wird das Instrument der Aufstellung von den Autoren als ein schnelles und informatives Verfahren empfohlen.

Weber (2002b, S. 80 ff.) fasst das Anwendungsfeld der Organisationsaufstellung sehr weit auf. Als potentielle Fragestellungen für Organisationsaufstellungen nennt er u.a.:

- Analyse struktureller Schwächen, z. B. unklarer und widersprüchlicher Organisationsstrukturen oder unklarer Arbeitsrollen und Arbeitsplatzbeschreibungen;
- Planung und Begleitung bei unterschiedlichen organisationalen Veränderungen, wie beispielsweise bei Umstrukturierungen oder Fusionen;
- Ausrichtung des Unternehmens auf Ziele, Aufgaben und Kunden;
- Analyse gesundheitlicher Gefährdungspotentiale;
- Unterstützung von Supervisionen;
- Überprüfung der Führungsqualität;
- Unterstützung bei persönlichen beruflichen Entscheidungen;
- Vorbereitung bei Personalentscheidungen;
- Klärung unterschiedlicher Fragen in Familienunternehmen, z. B. Übergabe und Nachfolgereglung;
- Überprüfung des eigenen Platzes im Unternehmen;
- Analyse der Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas.

Als eher repräsentative Schwerpunkte der Beratung durch Organisationsaufstellung werden von Schwartz (2003, S. 303) folgende Anwendungsbereiche genannt:

- „Verbesserung der Leistungsqualität des Führungsverhaltens
- Begleitung in eine neue Funktion (Arbeitsplatzwechsel: Aufstieg/Abstieg)
- Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen in Umstrukturierungsprozessen

- Lösung von Kooperations- und Kommunikationskonflikten
- bei Generationswechseln
- zur Aufgabendefinition und
- Laufbahnberatung.“

6.3 Annahmen, Prinzipien und Regeln der Organisationsaufstellung

Wie Ruppert (2009, S. 26) anmerkt, gibt es zurzeit keine verbindlichen theoretischen Konzepte der Aufstellung. „Jeder, der Aufstellungen leitet, macht dies auf dem Hintergrund seiner bisherigen Prägungen und beruflichen Ausbildungen. Das Spektrum der Theorien und Vorstellungen, die mit Aufstellungen verbunden werden, reicht von Wittgensteins Sprachphilosophie und der formalen Logik bis hin zu Reinkarnationsthesen.“

Die folgende Darstellung orientiert sich an der Unterscheidung von Faulstich (2007, S. 59 ff.) in phänomenologische und konstruktivistische Erklärungsansätze der Aufstellung. Nach Faulstich (2007, S. 61) „ist sowohl in der Theoriediskussion als auch in der Praxis der Aufstellung zwischen zwei theoretischen Erklärungsrahmen zu unterscheiden – der phänomenologisch begründete Referenzrahmen sowie der konstruktivistisch begründete Referenzrahmen“. Die Autoren, welche phänomenologische Positionen vertreten, stehen insofern in der Tradition von Bert Hellinger, als sie davon ausgehen, dass alle sozialen Systeme durch bestimmte Ordnungsprinzipien ausgezeichnet sind, dass sich in den Aufstellungen die Systemrealität zeigt und dass der Aufstellungsleiter die Aufstellungen in der Rolle eines Fachexperten durchführt. Von den Autoren konstruktivistischer Positionen hingegen werden keine allgemein gültigen Ordnungsprinzipien sozialer Systeme postuliert. Die Systemrealität wird in kommunikativen Prozessen rekonstruiert und die Rolle des Aufstellungsleiters wird bestimmt durch Prinzipien der Systeme-

mischen Therapie und Beratung (vgl. Faulstich, 2007, S. 60; Simon, 2005, S. 64 ff)

In den folgenden Ausführungen werden wichtige Annahmen und Prinzipien der phänomenologischen Position, welche in der Theorie und in der Praxis der am häufigsten vertretene Erklärungsansatz ist, beschrieben. Eingegangen wird vor allem auf die Darstellungen von Ruppert (1999; 2009), Weber (2002b), Grochowiak und Castella (2002), Schwartz (2003) und Kohlhauser und Assländer (2005), welche bei der Beschreibung der Aufstellungsmethode auch systematisch Fragen des theoretischen Ansatzes der Methode behandeln. Auch wenn sich diese Autoren in einzelnen Annahmen und Erklärungen unterscheiden – wobei Weber teilweise eine vermittelnde Position zwischen dem phänomenologischen und dem konstruktivistischen Ansatz einnimmt –, so lassen sie sich im Allgemeinen als Vertreter des zuvor skizzierten phänomenologischen Ansatzes kennzeichnen. Weiterhin wird auf die Ausführungen von Varga von Kibed und Sparrer (2000), Schlötter (2005) und Weber, Schmidt und Simon (2005) zu spezifischen theoretischen Fragestellungen von Aufstellungen Bezug genommen. Auf die Frage nach den Wirkprinzipien der Methode wird dabei nicht eingegangen, weil dazu bisher keine empirischen Studien vorliegen.

Die Ausgangsthese der Organisationsaufstellung ist, dass soziale Probleme in Organisationen vor allem systembedingt sind. Organisationen und ihre Subeinheiten werden als soziale Systeme aufgefasst, deren Mitglieder durch eine wechselseitige Beeinflussung aufeinander bezogen sind. Soziale Probleme, wie z. B. soziale Konflikte, werden insbesondere darauf zurückgeführt, dass die Interaktions- und Kommunikationsmuster zwischen den Systemmitgliedern gestört sind.

In einer weiteren grundlegenden Annahme wird der zu betrachtende systemische Gegenstandsbereich auf drei Systemeigenschaften eingegrenzt: die Bindung, die Ordnung und den Ausgleich von Geben und Nehmen (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 14 f.). Das Handeln in-

nerhalb eines sozialen Systems wird entsprechend einem oder mehreren dieser Eigenschaften zugeordnet und im Rahmen dieser Attribute analysiert. Die Systemeigenschaften, welche durch die Interaktionen und dynamischen Wechselwirkungen zwischen den Systemmitgliedern generiert werden, unterliegen einer fortwährenden Veränderung, weswegen sie von Grochowiak & Castella (2002, S. 15) als Grunddynamiken sozialer Systeme bezeichnet werden.

Alle sozialen Systeme weisen eine auf den drei systemischen Eigenschaften beruhende Beziehungsstruktur auf, die anzeigt, wie die Systemmitglieder in ihrer Gesamtheit zueinander stehen oder aufeinander bezogen sind. In diesem Sinne bezeichnen Grochowiak & Castella (2002, S. 16) die Systemeigenschaften als Struktureigenschaften.

Die Qualität der Beziehungen innerhalb eines Systems und damit sowohl die Stabilität und die Entwicklung eines Systems als auch das Befinden und die Weiterentwicklung der Systemmitglieder hängen davon ab, nach welchen Ordnungsprinzipien ein soziales System geregelt oder strukturiert ist. Nach Hellinger (2000) ist die erfolgreiche Ordnung eines Systems dadurch ausgezeichnet, dass folgende drei allgemeine Bedingungen oder Regeln beachtet werden: Das gleiche Recht auf Zugehörigkeit, die Gleichwertigkeit aller Systemmitglieder und der Vorrang der Früheren im aktuellen System (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 36).

Die von Hellinger aufgrund seiner Erfahrungen mit Familien vorgeschlagenen systemischen Merkmale und allgemeinen Regeln sind zwar für alle Arten sozialer Systeme von grundlegender Bedeutung, doch hängt ihre Konkretisierung vom jeweiligen systemischen Kontext ab, in welchen die sozialen Beziehungen eingebunden sind. Arbeitsorganisationen unterscheiden sich von Familien vor allem durch fließende Systemgrenzen und die Austauschbarkeit der Mitglieder, aufgaben- und leistungsbezogene Zielsetzungen und eine hierarchische Struktur (vgl. Ruppert, 1999, S. 551 f.).

Aufgrund der genannten Unterschiede müssen die von Hellinger postulierten Merkmale und Regeln bei der Analyse organisationaler Arbeitsbeziehungen zwar nicht aufgegeben, jedoch modifiziert bzw. durch Regeln ergänzt werden, welche die genannten organisationalen Aspekte, wie z. B. die formal vorgegebenen Positionen, berücksichtigen (vgl. Sparrer, 2001, S. 114 ff.; Grochowiak & Castella, 2002, S. 38 f.; Kohlhauser & Assländer, 2005, S. 38 ff.).

Nach Ruppert (2009, S. 25) sind Arbeitssysteme „Beziehungssysteme eigener Art“. „Sie sind sachbezogener, rationaler und folgen stärker definierten Gerechtigkeitsmaßstäben als die anderen Beziehungssysteme.“ Als die drei „Wirkfaktoren“ oder „Grundprinzipien“, welche die Arbeitsbeziehungen besonders beeinflussen und das Beziehungssystem strukturieren, führt er „Zugehörigkeit und Ausschluss“, „Über- und Unterordnung“ und „Leistung und Lohn“ an (vgl. Ruppert, 2009, S. 60 ff.).

Weber (2002b, S. 56 f.) benennt unter Bezug auf Hellinger folgende ordnende Prinzipien, welche bei der Aufstellungsarbeit in Organisationen zu beachten sind:

- Das Recht auf Zugehörigkeit;
- Leitung hat Vorrang;
- Anerkennung von Leistung und Innovation;
- Anerkennung der Vergänglichkeit von Organisationen, wenn sie ihre Funktionen verlieren.

Eine konstruktive Zusammenarbeit in organisationalen Systemen setzt voraus, dass die Regeln, welche dazu führen, dass die organisationalen Arbeitsbeziehungen zufriedenstellend geordnet sind, beachtet werden. Schwartz (2003, S. 307 f.) erklärt die Regeln, indem sie diese auf die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder nach Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich zwischen Geben und Nehmen zurückführt. Da die Beschäftigung in einer Arbeitsorganisation Grundlage für die Existenzsicherung und die Befriedigung weiterer Bedürfnisse ist, führt das Be-

dürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Bindung an diese Organisation, „die häufig mit Loyalität und Leistungsbereitschaft verbunden ist“. Dieses Bedürfnis impliziert nach Schwartz auch, dass alle Mitglieder einer Organisation im Zeitraum ihrer Beschäftigung ein gleiches Recht auf Zugehörigkeit beanspruchen.

Mit dem Eintritt in eine Organisation erhält ein Mitarbeiter einen Platz in der organisationalen Hierarchie, dessen Rang formal und durch das Berufsalter des Mitarbeiters bestimmt ist. Die Organisationsmitglieder erwarten, dass die hierarchische Ordnung respektiert wird, dass also ihre formale Stellung und ihre Zuständigkeit für einen bestimmten Aufgabenbereich, aber auch ihr Berufsalter, anerkannt werden.

Das Bedürfnis nach einem Ausgleich zwischen Geben und Nehmen bezieht sich vor allem auf das Verhältnis zwischen erbrachter Arbeitsleistung und den von der Organisation dafür gegebenen monetären und nichtmonetären Anreizen und Leistungen.

Werden die Beziehungen in einer Organisation so geregelt, dass die genannten Bedürfnisse nicht befriedigt werden, treten in der Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder Störungen auf, die sich in einer mangelhaften wechselseitigen Information, in Leistungsrestriktion und sozialen Konflikten manifestieren. Mehrere typische Regelverletzungen, wie z. B. „ein Vorgesetzter übernimmt keine Führungsverantwortung“, „jemand erbringt nicht die von seiner Position her zu erwartende Leistung“ oder „ein dem Systemalter nach Jüngerer wird Vorgesetzter von Systemälteren“, werden von Ruppert (1999, S. 554) beschrieben.

Organisationale Arbeitssysteme können allerdings nicht isoliert betrachtet werden. Sie sind vielmehr in die Beziehungssysteme anderer Lebensbereiche eingebunden. Ruppert (2009, S. 24 f.) führt dazu das familiäre Beziehungssystem, das partnerschaftliche Beziehungssystem und das Freundschaftsbeziehungssystem an. Aus diesen Systemen können Probleme in das organisationale Arbeitssystem hineingetragen

werden, z. B. wenn jemand in der Beziehungsstruktur seiner familiären Herkunftssysteme verhaftet bleibt. In diesem Fall kommt es zu einer sogenannten „Reinszenierung individueller Verstrickungen im Organisationskontext“ (Grochowiak & Castella, 2002, S. 29).

Die Informationen über die Regeln, nach welchen die Beziehungen innerhalb eines Systems definiert werden, sind in der Anfangsaufstellung enthalten. Diese räumliche Konstellation gibt Hinweise darauf, wie die Zugehörigkeit, die Ordnung und die Austauschverhältnisse in einem System realisiert sind. Gibt ein Klient in der Anfangsaufstellung also sein inneres Bild über die Beziehungen der Systemmitglieder räumlich wieder, so enthalten die Entfernungen zwischen den Stellvertretern, die Körperorientierungen oder Winkel, welche sie zueinander einnehmen, und die Richtung des Kopfes oder die Blickrichtung Informationen darüber, wie die repräsentierten Systemmitglieder zueinander stehen oder aufeinander bezogen sind. Diese Methode der räumlichen Simulation von sozialen Beziehungsstrukturen beruht auf der Annahme, dass nicht nur das beobachtbare räumliche Verhalten, d. h. die Distanz, die Körperorientierung und die Blickrichtung, welche Personen in einer sozialen Situation zueinander einnehmen, sondern auch die von einer Person gestellte statische räumliche Konfiguration, mit welcher das räumliche Verhalten von Systemmitgliedern zusammenfassend dargestellt wird, dafür geeignet ist, die sozialen Beziehungen innerhalb eines Systems zu erfassen.

Im Vergleich zu anderen Methoden der Informationsbeschaffung, wie z. B. der Befragung, werden mehrere Vorteile der Aufstellung herausgestellt (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 19; Kohlhauser & Assländer, 2005, S. 30 f.; Weber, Schmidt & Simon, 2005, S. 33). Zunächst wird betont, dass durch die Aufstellung eine schnelle und zeitsparende sowie eine gleichzeitig alle Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern umfassende Darstellung der Beziehungsstruktur eines sozialen Systems

ermöglicht wird. Räumliche Bilder sind wegen ihrer Anschaulichkeit auch leichter zu speichern und zu erinnern.

Die Aufstellung wird weiterhin damit begründet, dass sich in der räumlichen Konfiguration Beziehungsaspekte zeigen, von welchen der Klient keine Kenntnis hat oder von denen er nur intuitiv weiß bzw. welche er bei einer Befragung nicht mitteilen würde. Es manifestiert sich in der räumlichen Aufstellung also auch Beziehungswissen, welches dem Klienten nicht bewusst zugänglich ist, intuitives Wissen, das er nicht in klare Worte fassen oder auf den Begriff bringen kann sowie explizites Wissen, über das er verbal nicht informieren würde, weil ihm dessen Mitteilung unangenehm ist oder weil er es als unwichtig ansieht.

Die Informationen, welche in der Anfangsaufstellung enthalten sind, werden über die Reaktionen der Stellvertreter vermittelt. Die Positionen, welche die Stellvertreter in der Aufstellung einnehmen, lösen bei ihnen Kognitionen, Gefühle, Körperempfindungen und Handlungsimpulse aus, welche als Indikatoren für die Art und die Qualität der sozialen Beziehungen angesehen werden. Die Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern, welche in der Aufstellung in räumlicher und objektiver Weise dargestellt werden, sind somit für die Stellvertreter nicht nur aus der Perspektive der dritten Person sichtbar, sondern auch aus der Perspektive der ersten Person erfahrbare oder nachvollziehbar. Die Stellvertreter werden so „zum Spiegel der Beziehungs-, Bedürfnis-, Emotionsmuster, die das Klientensystem kennzeichnen“ (Grochowiak & Castella, 2002, S. 19).

In einer zentralen Annahme der Organisationsaufstellung wird somit postuliert, dass die Kognitionen, Gefühle, Körperempfindungen und Handlungsimpulse, welche Personen an bestimmten Positionen einer Aufstellung erfahren, den mentalen Zuständen derjenigen Personen entsprechen, welche von den Stellvertretern repräsentiert werden. Weiterhin wird angenommen, dass alle Personen, welche stellvertretend ei-

ne bestimmte Position in einer Aufstellung einnehmen, ähnliche mentale Zustände erfahren (vgl. Schlötter, 2005, S. 13).

Diese sog. „repräsentierende Wahrnehmung“ (vgl. Varga von Kibed & Sparrer, 2000; Varga von Kibed, 2008) wird sehr unterschiedlich erklärt. Unter anderem wird sie darauf zurückgeführt, dass das räumliche Verhalten eine nonverbale Kommunikationsart ist, welche vor dem Sprachgebrauch erworben wird und von den Personen eines bestimmten Kulturkreises in gleicher oder ähnlicher Weise „gesprochen“ und verstanden wird (vgl. Simon, 2005, S. 59 f.).

Ausgehend von den repräsentierenden Wahrnehmungen, welche auf die sozialen Beziehungen in einem sozialen System verweisen, ist der Ausdruck ‚soziale Beziehung‘ in einem sehr weiten Sinne zu verstehen. Soziale Beziehungen werden nicht, wie z. B. beim bekannten Vorschlag von Jones und Gerard (1967), wonach eine soziale Beziehung gegeben ist, wenn Personen interagieren und sich dabei wechselseitig beeinflussen oder – in der Terminologie von Jones und Gerard – in wechselseitiger Kontingenz aufeinander reagieren, verhaltensorientiert sondern handlungsorientiert bestimmt. Soziale Beziehungen sind wesentlich gekennzeichnet durch mehrere mentale Komponenten, nämlich auf andere Personen gerichtete bzw. durch andere Personen ausgelöste Körperempfindungen, Gefühle, motivationale Tendenzen oder Absichten und Meinungen. Von diesen mentalen Zuständen wird angenommen, dass sie handlungsleitend sind, d. h. die Interaktionen in einem sozialen System bedingen.

Die Brauchbarkeit der Aufstellung als Methode zur Erfassung der Beziehungsstruktur eines sozialen Systems setzt allerdings u. a. voraus, dass die Aufstellung des Klienten mit dem Bild der anderen Systemmitglieder übereinstimmt. Was diese Frage betrifft, wird in einer weiteren Annahme postuliert, dass die Aufstellung eines einzelnen Klienten, auch wenn sie dessen subjektive Sicht wiedergibt, in der Regel nützliche problem- und lösungsbezogene Informationen über die Beziehungs-

struktur eines Systems enthält (vgl. Weber, Schmidt & Simon, 2005, S. 38 ff.).

Ist das Anfangsbild gestellt, so werden durch den Aufstellungsleiter schrittweise die Positionen der Stellvertreter verändert, bis ein sog. Lösungsbild erreicht ist, d. h. bis eine Konstellation gestellt ist, in welcher sich alle Stellvertreter an ihren Positionen wohl fühlen. Bei den schrittweisen Veränderungen stützt sich der Aufstellungsleiter jeweils auf das Feedback der Stellvertreter, durch welches „sich sichtbar und von außen ablesbar die Dynamiken des Systems als dessen relevante Informationen“ ergeben (Grochowiak & Castella, 2002, S. 20).

Bei der Umstellung sind vom Aufstellungsleiter auch die von Hellinger vorgeschlagenen Ordnungsprinzipien (Recht auf Zugehörigkeit etc.) zu beachten (vgl. Weber, 2002 b, S. 56).

Das Vorliegen einer bestimmten Systemdynamik kann dadurch überprüft werden, dass der Aufstellungsleiter einen Stellvertreter auffordert, einen bestimmten Satz zu sagen oder eine bestimmte Geste auszuführen. Solche symbolischen Handlungen, mit denen beispielsweise die Rangordnung verbal oder durch Verneigung anerkannt wird, dienen auch dazu, die Systemordnung wieder herzustellen (vgl. Grochowiak & Castella, 2002, S. 207).

Die Ziele von Organisationsaufstellungen werden von Ruppert (2009, S. 22 f.) wie folgt bestimmt: „Eine Aufstellung soll helfen, die Beziehungswirklichkeit besser zu verstehen, die mit den Problemen und Konflikten einhergeht bzw. deren Ausgangspunkt darstellt. Sie soll gleichzeitig dazu beitragen, mögliche Problem- und Konfliktlösungen sichtbar zu machen.“ Grochowiak und Castella (2002, S. 20) beschreiben als die vorrangigen Ziele von Aufstellungen im organisationalen Kontext die Diagnose der Beziehungsstruktur nach dem Bild des Klienten und die Diagnose der Systemdynamik, wie sie sich in den Reaktionen der Stellvertreter zeigt. Das Lösungsbild hingegen ist nachrangig. In Abhängigkeit von

der Diagnose werden unterschiedliche Maßnahmen zur Behebung der Probleme, wie z. B. strukturelle Veränderungen, Trainingsmaßnahmen oder Einzelcoachings, vorgeschlagen.

7 Organisationsentwicklung und Organisationsaufstellung

Zur Planung und Steuerung des organisationalen Wandels wurden mehrere ganzheitliche und systematische Konzepte/Modelle entwickelt. Zu nennen sind vor allem:

- Die Organisationsentwicklung als klassisches Konzept der Organisationspsychologie;
- Das Business Reengineering;
- Das Total Quality Management;
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Im Folgenden soll auf das klassische Konzept der Organisationsentwicklung näher eingegangen werden, das über Jahrzehnte das „dominierende Paradigma des Change Managements, zumindest für die scientific community“ darstellte (Reiß, 1997, S. 9). Er lässt sich nach Elke (1999, S. 450) folgendermaßen definieren:

„Organisationsentwicklung (OE) ist eine im Rahmen der angewandten Verhaltenswissenschaften entwickelte Beratungsstrategie, mit der Unternehmen und Manager angeleitet und unterstützt werden, systematisch einen organisationsumfassenden Veränderungsprozess zu steuern und zu gestalten, der

- unter Einbeziehung und Einbindung der Betroffenen,
- durch aufeinander abgestimmte Interventionen, die sowohl bei den Strukturen, Systemen, Prozessen und der Kultur einer Organisation als auch bei dem individuellen Denken, Fühlen und Verhalten der Organisationsmitglieder ansetzen, und
- die Effektivität und Effizienz der Unternehmensleistungen erhöht und die organisationale und individuelle Lernfähigkeit fördert.

Den Kern des systematischen Vorgehens der OE bildet ein wiederholter Problemlösungsprozess mit der zyklischen Abfolge der Phasen ‚Diagnose‘ und ‚Intervention‘. Langfristiges Ziel von OE-Maßnahmen ist die Ge-

nerierung und Steuerung des individuellen Entwicklungspotentials und des unternehmerischen Erfolgspotentials.

Der von Elke beschriebene Problemlösungsprozess der Organisationsentwicklung entspricht dem Aktionsforschungsansatz. Zwar ist die Aktionsforschung nicht identisch mit der Organisationsentwicklung, doch gingen von der Aktionsforschung wichtige Impulse für die typische Vorgehensweise bei der Organisationsentwicklung aus (vgl. Comelli, 1985, S. 61 f.).

Die Aktionsforschung stellt ein ebenso vielschichtiges wie aufwendiges Vorgehen dar, welches das Selbstbestimmungsrecht der Betroffenen berücksichtigt und gleichzeitig verwertbare Erkenntnisse ermöglicht. Sie beinhaltet ein zeitlich begrenztes Kooperationsbündnis zwischen Berater und Klienten, wobei die traditionell geforderte Trennung zwischen Forscher und Forschungsgegenstand aufgehoben und dennoch ein pragmatisches, nach wissenschaftlichen Kriterien auch verallgemeinerbares Vorgehen, das als ein heuristischer Prozess bezeichnet werden kann, ermöglicht wird (vgl. Comelli, 1985, S. 63 f.).

In forschungsstrategischer Hinsicht kann man nach Elke, Machleit und Zimolong (1991, S.55) den Aktionsforschungsansatz auch als Algorithmus aufeinander folgender Ja-Nein-Entscheidungen verstehen (siehe Abb. 3).

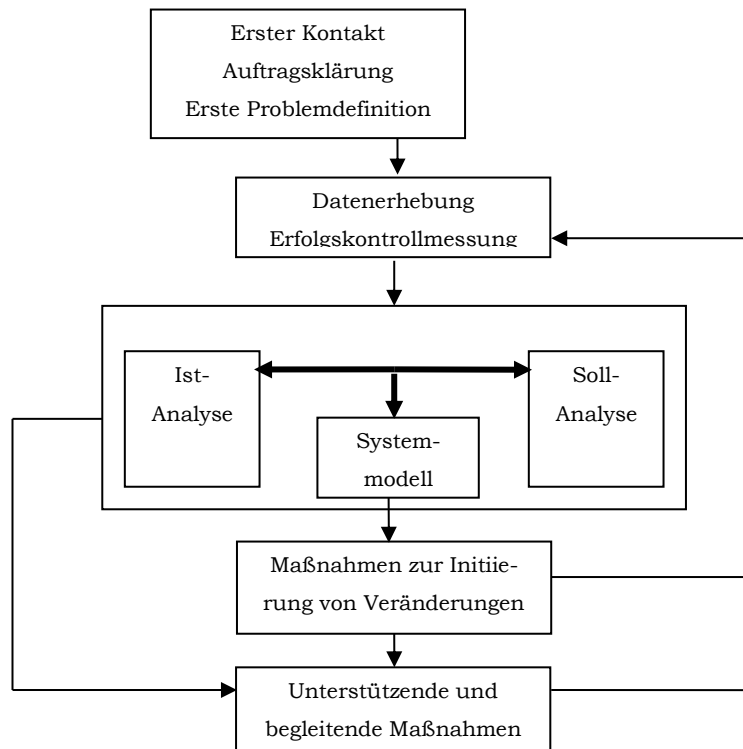


Abbildung 3: Schematische Darstellung des Ablaufs einer Organisationsentwicklungsmaßnahme (nach Elke, Machleit & Zimolong, 1991, S. 55)

Elke (1999, S. 450) unterscheidet zwischen zwei Gruppen von OE-Maßnahmen, die sich in der Reichweite der angestrebten Veränderungen und weiterhin darin unterscheiden ob sie eher reaktiv oder präventiv ausgerichtet sind:

- Die „Veränderungen erster Ordnung“ dienen vor allem einer verbesserten Anpassung an aktuelle Umwelterfordernisse.
- Bei den „Veränderungen zweiter Ordnung“ zielen die Maßnahmen auf einen langfristig wirksamen und tiefgreifenden Wandel, d.h. eine Organisationstransformation, ab. Dabei soll das Unternehmen „lernen zu lernen“. Mit diesen Veränderungen wird vor allem der „grundlegende Wandel der Organisation, einschließlich ihrer Tiefenstruktur, d.h. der zugrundeliegenden Philosophie, des Weltbildes, des Wertesystems und der Handlungsnormen“ angestrebt.

Der Ablauf einer OE-Maßnahme ist in folgender Darstellung anhand eines Beispiels aus dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz beschrieben (vgl. Elke, 2006; Elke & Zimolong, 2005).

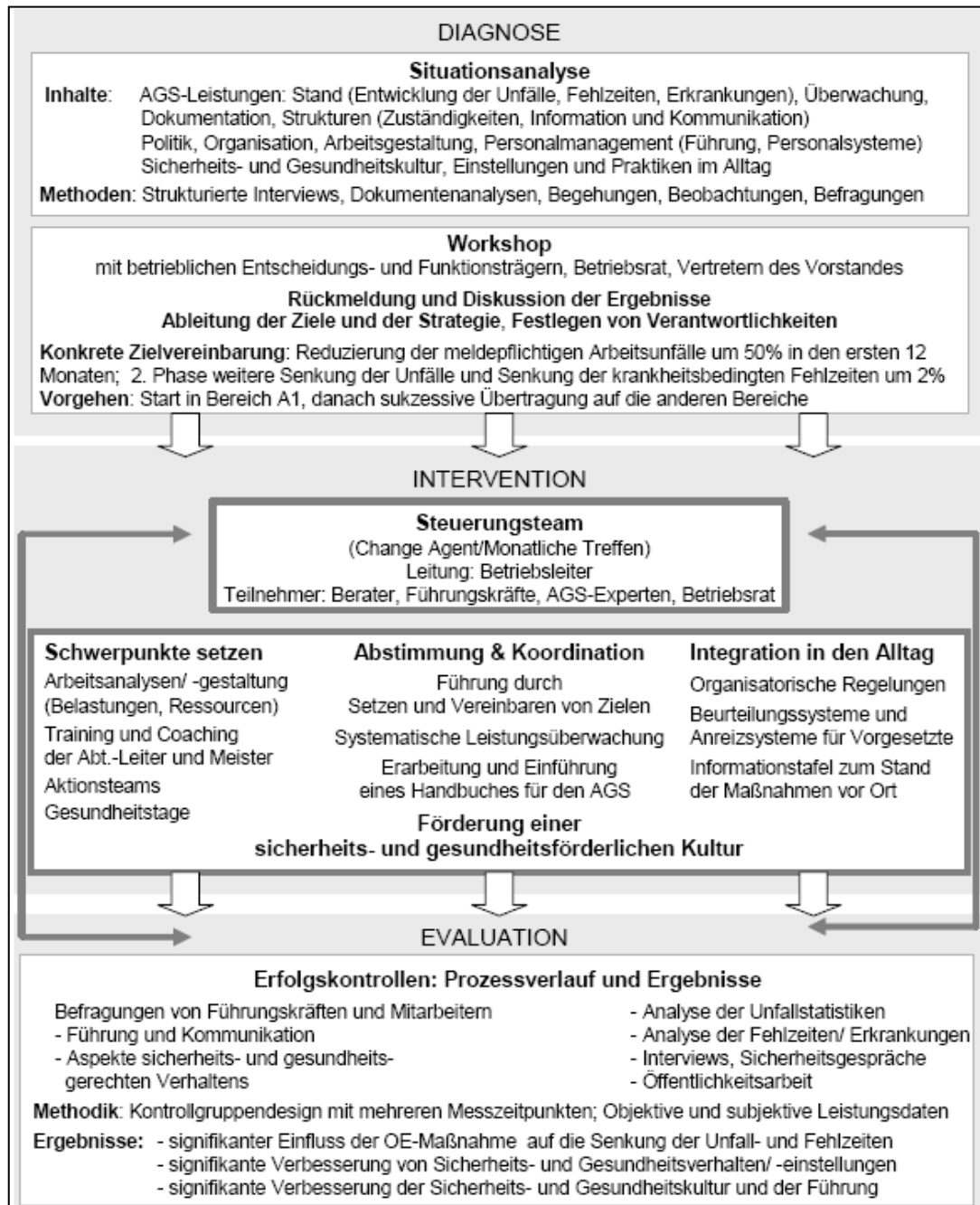


Abbildung 4: Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) (vgl. Elke, 2006, S. 12)

Wie aus Abbildung 4 zu ersehen ist, ist die Organisationsentwicklung ein sehr komplexer Prozess, bei dem viele unterschiedliche Aspekte einer Organisation berücksichtigt werden und bei dem sehr unterschiedliche Verfahren zum Einsatz kommen. Bei der Datengewinnung im Rahmen der Phase der Organisationsdiagnose können generell alle sozialwissenschaftlichen Erhebungsverfahren angewendet werden. Häufig eingesetzte Verfahren sind die Dokumentenanalyse, die Verhaltensbeobachtung, die Analyse von Verhaltensergebnissen, Audits sowie schriftliche und mündliche Befragungen.

Auch die Interventionsmaßnahmen können je nach Problemstellung sehr unterschiedliche Verfahren umfassen und an jeweils verschiedenen Ebenen der Organisation ansetzen, wobei häufig zwischen folgenden Ebenen unterschieden wird (vgl. Schubert, 2006, S. 288):

- Individuelle Ebene;
- Gruppenebene;
- Bereichsebene;
- Ebene der Gesamtorganisation;
- Ebene der Netzwerke oder Verbünde von Organisationen.

Organisationsentwicklungen sind umso erfolgreicher, je ganzheitlicher vorgegangen wird. Die Interventionen sollten also möglichst auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe, des Bereichs und der Organisation ansetzen und sich gleichzeitig auf das Handeln der Organisationsmitglieder und die organisationalen Strukturen und Prozesse richten (vgl. Porras & Silvers, 1991).

Schließlich werden auch bei der Evaluation sehr unterschiedliche Methoden, Verfahren und Instrumente eingesetzt, um Verbesserungen der wirtschaftlichen Effizienz und der Arbeitsqualität zu überprüfen.

Die Rolle des Beraters bei den genannten Phasen der Organisationsentwicklung ist entsprechend dem Ansatz der Aktionsforschung nicht diejenige eines Experten, der Lösungen vorschlägt, sondern diejenige

eines Moderators, der Verfahren vorschlägt, mit deren Hilfe die Organisationsmitglieder ihre Probleme bewältigen können. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Berücksichtigung der organisationsspezifischen Kultur (vgl. Sourisseaux, 1994).

Vergleicht man die Organisationsentwicklung mit der Organisationsaufstellung, so unterscheidet sich die Organisationsaufstellung von der Organisationsentwicklung in vielerlei Hinsicht. Zunächst ist die Organisationsaufstellung eine spezifische Methode und die Organisationsentwicklung eine allgemeine Strategie zur Veränderung von Organisationen, bei welcher sehr unterschiedliche Methoden und Instrumente eingesetzt werden. Die Organisationsentwicklung ist auch viel umfassender und beruht wesentlich auf einem partizipativen und kommunikativen Vorgehen.

Die Organisationsentwicklung umfasst, wie aus Abbildung 4 zu ersehen ist, von der Diagnose bis zur Evaluation alle Phasen eines Veränderungsprozesses. Dabei sind die im Rahmen einer Organisationsentwicklung erarbeiteten Lösungen nicht nur Optionen, die verwirklicht werden können oder nicht, sondern Vorhaben, für deren Umsetzung eine Entscheidung herbeigeführt wird. Auch die Implementierung der Vorhaben ist ein wichtiger Teil der Organisationsentwicklung, weil in dieser Phase viele spezifische Schwierigkeiten der Lösungen erst sichtbar werden und entsprechend auch mit neuen Widerständen gegen die Maßnahmen umgegangen werden muss. Im Gegensatz zu diesem ganzheitlichen Ansatz bezieht sich die Organisationsaufstellung nur auf wenige Phasen organisationaler Veränderungsprozesse, nämlich die Diagnose von Problemsituationen und die Erarbeitung von Optionen zur Behebung dieser Situationen.

In den einzelnen Phasen der Organisationsentwicklung können sehr viele unterschiedliche Aspekte aus allen Bereichen einer Organisation behandelt werden, wohingegen bei einer Organisationsaufstellung in

erster Linie soziale Beziehungen in kleineren organisationalen Einheiten thematisiert werden.

Weiterhin ist die Organisationsentwicklung durch eine partizipative Strategie gekennzeichnet, mit welcher möglichst alle betroffenen Organisationsmitglieder bzw. deren Repräsentanten in den organisationalen Veränderungsprozess eingebunden werden. Nach der Aktionsforschung als dem klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung gilt dies schon für die Anfangsphase der Organisationsentwicklung, die Problem diagnose. Bei der Organisationsaufstellung hingegen beschreibt in der Regel nur der Klient seine Sichtweise, indem er in der Anfangsaufstellung sein inneres Bild von der Problemsituation räumlich simuliert. An dieser Problemdefinition sind die anderen Systemmitglieder – sieht man Teamaufstellungen ab - nicht nur nicht beteiligt, sie werden darüber hinaus durch organisationsfremde Stellvertreter ersetzt.

Auch in den weiteren Phasen der Organisationsentwicklung nehmen die Organisationsmitglieder aktiv teil. Wesentliche Ziele des partizipativen Vorgehens sind die Vereinheitlichung der Sichtweisen und das Gewinnen der Akzeptanz für die erarbeiteten Maßnahmen. Dies kann nur durch Information und Kommunikation erreicht werden. Solche kommunikativen Prozesse spielen bei der Organisationsaufstellung, wenn überhaupt, nur eine geringe Rolle.

Durch das partizipative Vorgehen wird auch die Rolle des Beraters spezifiziert. Entsprechend dem Grundgedanken der Aktionsforschung werden die organisationalen Veränderungen nicht an den Mitgliedern, sondern mit ihnen und durch sie vorgenommen. Die Rolle des Beraters ist bei der Organisationsentwicklung zwar flexibel und kann auch ein direktives Eingreifen beinhalten, doch gibt er in der Regel mit geeigneten Methoden vor allem Hilfe zur Selbsthilfe. Zwar kann auch die Rolle eines Aufstellungsleiters sehr variabel und flexibel ausgefüllt werden. Im Gegensatz zum Berater bei Organisationsentwicklungen ist er jedoch nicht nur ein Methodenexperte, sondern auch ein Fachexperte für Be-

ziehungsprobleme, der aufgrund seiner Erfahrung steuernd in den Aufstellungsprozess eingreifen kann.

Wie die vorangehenden Überlegungen zeigen, kann eine Organisationsaufstellung eine Organisationsentwicklung nicht ersetzen. Bisher ist sie weitgehend beschränkt auf organisationale Probleme von Einzelpersonen. Im Rahmen einer solchen Einzelberatung kann sie punktuell eine ergänzende Methode auch im Rahmen ganzheitlicher organisationaler Veränderungsprozesse sein.

Vor allem könnte die Aufstellung als Teamaufstellung bei der Teamentwicklung eingesetzt werden. Durch eine solche Aufstellung könnten die Beziehungen, Rollen und Spielregeln in Arbeitsgruppen thematisiert werden, womit im Sinne des zweiten Typs der Organisationsentwicklung das Problemlösepotential solcher Gruppen erhöht wird. Dies setzt allerdings voraus, dass das Aufdecken von Beziehungsstrukturen und Spielregeln nicht zu nachhaltigen Beziehungsstörungen, welche die Arbeitsfähigkeit von Arbeitsgruppen erheblich belasten würden, führen.

8 Kritische Anmerkungen

Die Aufstellungsarbeit hat in den letzten Jahren, wie Weber, Schmidt & Simon (2005, S. 10) bemerken, in unterschiedlichen Arbeitsfeldern eine rasche Verbreitung und gleichzeitig eine kontroverse Aufnahme gefunden. Die Kontroverse um diese Methode wurde zunächst durch die öffentlichen Großveranstaltungen von Hellinger ausgelöst, in welchen er teilweise auf eine autoritäre und dogmatische Art und Weise intervenierte. Da das Aufstellen inzwischen von anderen Therapeuten und Beratern übernommen und weiterentwickelt und auch in andere Therapieformen integriert wurde, soll auf diese Kritik nicht weiter eingegangen werden.

Eine vor allem von Simon vorgebrachte Kritik richtet sich gegen die Qualifizierung des Aufstellens als systemische Methode (vgl. Simon & Retzer, 1998; Simon, 2005). Hellinger hat seinen therapeutischen Ansatz zwar nicht systemisch genannt, doch werden inzwischen die Ausdrücke ‚systemisch‘ oder ‚systemdynamisch‘ allgemein verwendet, um die Methode des Aufstellens zu charakterisieren.

Nach Simon & Retzer (1998), welche das Aufstellen von der systemischen Familientherapie abgrenzen, sind systemische Ansätze allgemein dadurch gekennzeichnet, dass nicht mehr die „Eigenschaften isolierter Objekte“, sondern die „Wechselbeziehungen miteinander interagierender Objekte, die gemeinsam eine zusammengesetzte übergeordnete Einheit – ein System – bilden“, Gegenstände der Analyse sind (S. 65). Entsprechend werden in der systemischen Familientherapie die Steuerung und die Regelung des Verhaltens in sozialen Systemen, insbesondere die Spielregeln und Muster, nach welchen die Systemmitglieder miteinander kommunizieren, untersucht. Dieses Vorgehen setzt voraus, dass der Therapeut versucht, „mit der Familie zu reflektieren, welche ihrer Sichtweisen welche Konsequenzen haben, welche der so gemeinsam hervorgebrachten familiären Spielregeln die Symptombildung eher

günstig oder ungünstig beeinflussen und so weiter“ (S. 76). Das Aufstellen – nach Hellinger – ist im Gegensatz dazu jedoch eine Methode, bei welcher nur ein einzelnes Systemmitglied die Familie stellt und der Therapeut nach dem Feedback durch die Stellvertreter eine „richtige“ Ordnung für die Familie vorschlägt.

In späteren Ausführungen unterscheidet Simon zwischen einer systemisch-konstruktivistischen und einer systemisch-phänomenologischen Position (vgl. Weber, Simon & Schmidt, 2005, S. 45 ff.). Bei einem systemischen-konstruktivistischen Beratungs- und Therapieansatz wird auf der Metaebene in einem System über das System gesprochen. Bei einer Aufstellung hingegen, welche auf einem systemisch-phänomenologischen Ansatz beruht, wird das System nicht auf der Metaebene besprochen, sondern in einer räumlichen Darstellung „gezeigt“. Die Aufstellung, die er auch als „systemische Einzeltherapie“ bezeichnet (vgl. Weber & Simon, 1983), ist deswegen eine defiziente Form einer systemischen Therapie und Beratung. Schließlich betont Simon, dass das Merkmal ‚systemisch‘ nicht das Attribut einer Methode, sondern von Theorien ist, welche „systemtheoretische Erklärungen verwenden“ (in Weber, Simon & Schmidt, 2005, S. 45).

Zusammengefasst besagt die auf der erkenntnistheoretischen Position des Konstruktivismus beruhende Kritik von Simon, dass die psychologische Realität nicht vorgefunden, sondern konstruiert wird und deswegen nicht unabhängig vom Betrachter gesehen werden kann. Die Wirklichkeitskonstruktion ist weiterhin ein sozialer Prozess, der in einer Therapie oder Beratung zu reflektieren ist (vgl. Faulstich, 2007, S. 59 ff.).

Auf die von Simon angestoßene Kontroverse soll im Zusammenhang mit der vorliegenden Wirksamkeitsstudie nicht weiter eingegangen werden, zumal, wie Simon (2005, S. 54) bemerkt, inzwischen eine Integration der Aufstellung in die systemische Therapie erfolgte und die Unterschiede teilweise verblasen. Angemerkt werden soll lediglich, dass die

Methode des Aufstellens eindeutig von einer systemischen Hypothese ausgeht. Störungen in sozialen Systemen werden auf die Beziehungsstrukturen und die Regeln, nach denen diese Beziehungsstrukturen bestimmt werden, zurückgeführt (vgl. dazu die Ausführungen von Grochowiak & Castella, 2002). Weiterhin ist die Aufstellung auch in dem Sinne als systemisch zu bezeichnen, als sie darauf ausgerichtet ist, systemische Eigenschaften zu erfassen.

Kritische Anmerkungen betreffen vor allem den theoretischen Ansatz der Aufstellungsmethode und den Forschungsstand. Der theoretische Ansatz ist teilweise nur sehr global und uneinheitlich formuliert. So gibt es beispielsweise zum zentralen Phänomen der Aufstellung, der repräsentierenden Wahrnehmung, bisher keine einheitliche und empirisch begründete Erklärung. Auch fehlt bisher weitgehend der Bezug des theoretischen Ansatzes zu den einschlägigen Konzeptionen und Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Forschung. Ruppert (2009, S. 35 ff.) führt dazu beispielhaft Ergebnisse der Bindungsforschung an. Verbindungen bestehen jedoch auch zur Gruppenforschung, insbesondere zu den Themen ‚Kohäsion‘ und ‚Macht‘ in Gruppen, sowie zur ‚sozialen Gerechtigkeit‘, die nicht auf Austauschbeziehungen reduziert werden kann.

Eine Reihe von Einwänden oder Fragen betreffen schließlich einige Thesen, die im Zusammenhang mit der Wirksamkeit der Methode stehen. Einige solcher Fragen werden von Ruppert (2009, S. 246) angesprochen:

- „Sind die Übereinstimmungen zwischen den Aussagen von Stellvertretern und den realen Personen nur Ad-hoc-Evidenzerlebnisse der Aufstellenden oder lassen sie sich anhand nachprüfbarer Kriterien belegen?
- Fördern unterschiedliche Stellvertreter gleiche, ähnliche oder unterschiedliche Informationen über das Beziehungssystem ans Licht?

- Welchen Einfluss hat der Aufstellungsleiter auf das Ergebnis einer Aufstellung?
- Welche Qualifikationen muss ein Aufstellungsleiter haben?
- Was sind die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen von Aufstellungen bei den Aufstellenden selbst und in ihren Bezugssystemen?
- Worauf beruhen die Wirkfaktoren? “

Im Folgenden soll auf vier Fragestellungen genauer eingegangen werden:

- Lassen sich mit räumlichen Aufstellungen Informationen über die Beziehungsstruktur eines sozialen Systems gewinnen?
- Kann mit der räumlichen Aufstellung eines einzelnen Systemmitglieds die Beziehungsstruktur eines sozialen Systems erfasst werden?
- Erleben unterschiedliche Stellvertreter dieselben Positionen in Aufstellungen auf gleiche oder ähnliche Weise?
- Ist das Aufstellen wirksam? Lassen sich mit dieser Methode Störungen in sozialen Systemen diagnostizieren und beheben?

Bei der Diskussion der Frage, ob die räumliche Simulation eines sozialen Systems geeignet ist, dessen Beziehungsstruktur abzubilden, ist zunächst zwischen dem räumlichen Verhalten und dem Aufstellen einer räumlichen Konfiguration zu unterscheiden. Erste Hinweise dafür, dass das räumliche Verhalten ein Indikator für interpersonelle Einstellungen oder soziale Beziehungen ist, sind die zahlreichen sprachlichen Metaphern, mit welchen soziale Einstellungen und Beziehungen räumlich umschrieben werden (vgl. Schlötter, 2005, S. 11): „Eine Person steht mir nahe“; „Sie geht auf Distanz zu mir“; „Sie steht hinter mir“; „Sie wendet sich mir zu“; „Sie schaut mich von oben herab an“; „Sie würdigt mich keines Blickes“ etc.

Der durch die sprachlichen Ausdrücke nahe gelegte Zusammenhang zwischen räumlichem Verhalten und interpersonellen Einstellungen

und Beziehungen wird durch die Ergebnisse empirischer Untersuchungen bestätigt. Nach Argyle (1972; 1975), der sich ausführlich mit der körperlichen Kommunikation („bodily communication“) beschäftigte, ist das räumliche Verhalten eine spezifische Art der nonverbalen Kommunikation, das neben der Nähe, der Orientierung (Winkel, in welchem die Schultern zueinander stehen) und der Blickrichtung (Stellung des Kopfes) auch die Höhe oder Körperhaltung (Stehen, Sitzen etc.), die Bewegung im Raum und das territoriale Verhalten umfasst. Aus den Ergebnissen empirischer Studien zieht Argyle (1972, S. 96) zusammenfassend das Fazit: „Allgemein kann man sagen, dass die Beziehungen zwischen Menschen sich in der Art und Weise widerspiegeln, wie sie lokalisiert und orientiert sind“. Argyle (1975, S. 300) weist aber auch darauf hin, dass nicht nur in Abhängigkeit von kulturellen Einflüssen sondern auch von Persönlichkeitsvariablen teilweise große interindividuelle Unterschiede im räumlichen Verhalten zu beobachten sind.

Beim Aufstellen werden nicht die räumlichen Verhaltensweisen der Systemmitglieder und die durch dieses Verhalten bedingten Positionen beobachtet, sondern Konfigurationen, welche zusammenfassend für das räumliche Verhalten innerhalb eines bestimmten Zeitraums stehen, gestellt. Es gibt zwar keine vergleichenden Untersuchungen darüber, ob solche Konfigurationen die gleichen oder ähnliche Informationen über die sozialen Beziehungen enthalten wie das räumliche Verhalten, doch scheint nichts dagegen zu sprechen, dass auch räumliche Skulpturen wichtige Hinweise auf die Beziehungen in Gruppen geben. Da es sich dabei jedoch um die Beziehungen zwischen allen Gruppenmitgliedern handelt, gilt dies zunächst nur, wenn die räumliche Konfiguration von allen Mitgliedern einer Gruppe gemeinsam und einvernehmlich erarbeitet wird. Der Vorteil eines solchen Vorgehens gegenüber der Verhaltensbeobachtung kann darin gesehen werden, dass auf die Beziehungen nicht aufgrund der Beobachtung weniger situationsspezifischer Interaktionen geschlossen wird, sondern auf Grundlage einer räumlichen

Konstellation, deren Erstellung auf einer länger andauernden und umfassenden Erfahrung der Beziehungen innerhalb der Gruppe beruht.

In der Regel wird die räumliche Konfiguration jedoch nur von einem Systemmitglied, dem Klienten, erstellt. Somit stellt sich die Frage, inwieweit eine solche Konfiguration die von allen Gruppenmitgliedern wahrgenommene Systemrealität wiedergibt. Diese Frage wird ausführlich von Weber, Simon und Schmidt (2005, S. 37 ff.) diskutiert. Dabei wird u. a. darauf hingewiesen, dass das innere Bild von der Beziehungsstruktur eines Systems immer subjektiv ist, auch wenn mehrere Personen das System gemeinsam stellen. Stellen nun mehrere Systemmitglieder einzeln ihr inneres Bild der Beziehungsstruktur, so zeigen sich gewöhnlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen diesen Bildern. Trotz der unterschiedlichen Sichtweisen kann man durch eine Aufstellung jedoch relativ schnell relevante affektive Beziehungen und die handlungsleitenden inneren Schemata des Klienten erkennen.

Es mag durchaus sein, dass durch eine Aufstellung für die Klienten wichtige affektive Beziehungsaspekte und handlungsleitende Annahmen sichtbar und erlebbar werden. Im organisationalen Kontext ist es jedoch darüber hinaus wichtig zu wissen, inwieweit das innere Bild des Klienten mit den Bildern der anderen Systemmitglieder übereinstimmt und in diesem Sinne die Systemrealität korrekt wiedergibt, weil aus der Aufstellung Maßnahmen zur Bewältigung des anstehenden Problems abgeleitet werden, welche auch strukturelle Maßnahmen umfassen können. Solche Maßnahmen können jedoch nur dann abgeleitet werden, wenn es Prozeduren oder Kriterien gibt, mit welchen die Angemessenheit einer räumlichen Konstellation überprüft bzw. bewertet werden kann. Eine solche Voraussetzung scheinen nur Teamaufstellungen zu erfüllen.

Unabhängig von der Frage, ob das räumliche Bild, das ein einzelnes Gruppenmitglied von der Beziehungsstruktur einer Gruppe hat, dem Bild der gesamten Gruppe entspricht, ist die Frage, ob unterschiedliche

Stellvertreter an denselben Positionen einer Aufstellung gleiche oder ähnliche Kognitionen, Emotionen und Handlungsimpulse erfahren.

Nach Argyle (1972; 1975) ist das individuelle räumliche Verhalten zwar situationsspezifisch relativ konsistent, doch zeigen sich in Abhängigkeit von unterschiedlich ausgeprägten Einstellungen, Wertvorstellungen und Motiven teilweise auch große interindividuelle Unterschiede nicht nur im räumlichen Verhalten sondern auch in der Wahrnehmung und Interpretation dieses Verhaltens.

Gegen die These eines allgemeinen, von allen Personen in gleicher Weise gezeigten, räumlichen Verhaltens spricht auch die mehrfache Determiniertheit des Verhaltens. Danach können unterschiedliche mentale Zustände, z. B. Abneigung und Angst, zu einer gleichen Verhaltensweise gegenüber einer anderen Person und somit auch zu einer unterschiedlichen Interpretation des Verhaltens führen.

Es ist deswegen auch nicht davon auszugehen, dass zwischen den Positionen einer räumlichen Konstellation und den Erfahrungen, welche Personen an diesen Positionen machen, eindeutige allgemeine Zusammenhänge bestehen. Zwar gibt es, wie die Untersuchungen von Schlötter (2005) belegen, für die Positionen signifikante Prioritäten, doch zeigen sich zwischen den Stellvertretern teilweise auch mehr oder minder große Unterschiede. Es ist deswegen fraglich, ob den Positionen in Aufstellungen über Tendenzen hinaus in einer Art Wörterbuch bestimmte allgemein gültige Bedeutungen zugewiesen werden können.

Die Bedeutungen, welche den Positionen in Aufstellungen tendenziell zugeschrieben werden, wurden bisher allerdings nicht systematisch beschrieben und als überprüfbare Hypothesen spezifiziert, sondern nur fallbasiert an zahlreichen Falldarstellungen exemplifiziert.

Eine letzte Anmerkung betrifft die Wirksamkeit und die Wirkfaktoren von Aufstellungen. Es liegen zwar zahlreiche Berichte über positive Effekte von Aufstellungen vor, doch wurden diese Effekte bisher nur an-

satzweise in wissenschaftlichen Studien überprüft (vgl. die Zusammenstellung der Untersuchungen von Reinhard, 2012). Es spricht natürlich nichts dagegen, eine Methode anzuwenden, auch wenn ihre theoretischen Grundlagen nicht eindeutig expliziert und ihre Wirkprinzipien nicht geklärt sind. Unverzichtbare Voraussetzung für die verantwortungsvolle Anwendung einer Methode ist jedoch der experimentelle Nachweis ihrer Wirksamkeit.

9 Forschungsstand

Reinhard (2012) beschreibt in einer systematischen Übersichtsarbeit 36 deutsch- und englischsprachige Studien, in welchen die Effekte von Systemaufstellungen untersucht wurden, darunter 13 Studien zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen. Wie die Aufstellung von Reinhard belegt, liegt mit der Untersuchung von van den Berg & Ro-evans (2007) bisher nur eine experimentelle Untersuchung vor, mit welcher die Wirkungen von Organisationsaufstellungen überprüft wurden. In dieser Studie wurde jedoch nicht eine Interventionsgruppe mit einer Kontrollgruppe verglichen, sondern die Gruppe von aktiven Teilnehmern an Organisationsaufstellungen mit der Gruppe von Beobachtern. In den übrigen zwölf Studien werden die Ergebnisse von nicht-experimentellen Untersuchungen, überwiegend Befragungen, beschrieben. Lehmann (2006, S. 66) führt diese geringen Forschungsaktivitäten vor allem darauf zurück, dass die Anwendung von Organisationsaufstellungen noch sehr neu und auch ungewohnt ist. Da die Wirksamkeit der Organisationsaufstellung bisher nicht systematisch untersucht wurde, können auch über die Wirkprinzipien dieser Methode nur mehr oder weniger plausible Vermutungen angestellt werden.

Um den Forschungsstand zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen darzustellen, soll im Folgenden auf einige Studien genauer eingegangen werden. Da in der bisherigen Aufstellungsforschung vor allem die Wirksamkeit von Familienaufstellungen untersucht wurde, soll diese Darstellung durch die Beschreibung zweier experimenteller Studien zu den Effekten von Familienaufstellungen ergänzt werden.

Ausgehend von der Annahme, dass mögliche Veränderungen im wahrgenommenen Organisationsbild auf die durch die Aufstellung veränderte Beziehungswahrnehmung des familiären Kontextes zurückzuführen sind, ging Schumacher (2000, in Lehmann 2006, S. 66-67) der Frage nach, inwieweit die Methode der Familienaufstellung die Wahrnehmung

betrieblicher Beziehungen und die Kooperation zwischen Arbeitskollegen verändert. Mit einem Fragebogen, der 53 Personen vorgelegt wurde, wurden vor der Familienaufstellung sowie jeweils vier Wochen und vier Monate danach mehrere Merkmale und Verhaltensstile, wie z.B. „Verbundenheit“ (Interesse füreinander, Umgangston etc.) und „Autonomie“ (Selbstständigkeit, Entscheidungsbefugnisse, etc.), sowohl in der Familie als auch am Arbeitsplatz erhoben. Darüber hinaus wurde die „Kooperation“ (Akzeptanz, Beteiligung, Offenheit, Konfliktbewältigung und Einfühlungsvermögen) der Versuchspersonen erfragt.

Die nachgewiesenen signifikanten Veränderungen bezogen sich zunächst auf die „Verbundenheit“ und die „Autonomie“ innerhalb der Familie. Was die organisationalen Variablen betrifft, so erhöhte sich die „Autonomie“, nicht aber die „Verbundenheit“. Bei der „Kooperation“ wurden geringe Veränderungen festgestellt. Der partielle Zusammenhang zwischen Familienbild und Organisationsbild wird als Hinweis darauf angesehen, dass die veränderte Beziehungswahrnehmung des familiären Kontextes Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitsbeziehungen hat. Die Aussagekraft dieser Untersuchung ist allerdings dadurch eingeschränkt, dass keine Kontrollgruppe untersucht wurde.

Eine weitere Untersuchung zur Wirksamkeit der Familienaufstellung ist die psychophysiologische Studie von Reinhard Hertel (dargestellt nach Hub, 2012), in welcher Teilnehmer von Familienaufstellungen mit Hilfe der EEG-Spektralanalyse untersucht wurden. Dabei wurden die Gehirnströme von Klienten und Stellvertretern während einer Aufstellung abgeleitet und miteinander verglichen. Dabei zeigte sich anfänglich eine höhere Aktivität der linken Gehirnhälfte. Im Verlauf der Aufstellung wurde auch eine höhere Aktivität der rechten Gehirnhälfte gemessen, was als ein Hinweis auf die Verarbeitung von Emotionen interpretiert wurde.

Vom Autor wurde der Befund hervorgehoben, dass sich in dem Moment, in dem ein Stellvertreter des Klienten aufgestellt wurde, das EEG des Stellvertreters an dasjenige des Klienten anglich. Weiterhin zeigte sich, dass die beiden Hirnhälften des Stellvertreters aktiviert blieben, solange er in der Aufstellung verblieb. Nahm er diese Rolle nicht mehr wahr, so verminderte sich die Aktivität der linken Hemisphäre, während diejenige der rechten Hemisphäre erhalten blieb und weiterhin derjenigen des Aufstellers glich.

Die Untersuchung von Hertel – in der Darstellung von Hub (2012) - gibt keine spezifischen Hinweise auf die Wirksamkeit der Organisationsaufstellung, weil zum einen Emotionen in beiden Hirnhälften verarbeitet werden und zum anderen die mit den physiologischen Prozessen einhergehenden psychologischen Variablen nicht geklärt sind.

In einer Untersuchung von Kohlhauser (2005) wurden 13 Personen zu den Auswirkungen, zur Nachbetreuung und zum Nutzen von Organisationsaufstellungen befragt. Die Befragung im Rahmen eines teilstrukturierten Interviews wurde von den jeweiligen Aufstellungsleitern mindestens sechs Wochen bis höchstens 14 Monate nach der Aufstellung vorgenommen. Dabei wurden nach einem vom Autor vorgegebenen Leitfaden u. a. folgende Punkte angesprochen:

- Inwieweit trug die Aufstellung zu einer Problemlösung bei?
- Welche Auswirkungen hatte die Aufstellung?
- Wie wurden die Erfahrungen während der Aufstellung konkret umgesetzt?
- Welche Nachbetreuung wurde angeboten?
- Welchen Nutzen hatte die Aufstellung für die Verbesserung des Ausgangsproblems?
- Welche Funktion hatte die Aufstellung für die Problemlösung?

Die Antworten der Untersuchungspersonen wurden kategorisiert. Die Kategorien wiederum wurden den vier Bereichen Information, Lernen, Transfer und Organisation zugeordnet.

Wichtige Auswirkungen der Organisationsaufstellung sind u. a.:

- Information: Knapp die Hälfte der durch die Aufstellungen gewonnen wichtigen Informationen bezieht sich auf die Kategorie „Perspektive anderer“.
- Lernen: Die Hälfte der genannten Lerneffekte betrifft die Kategorie „Stärkung persönlicher Qualitäten“ der Klienten.
- Transfer: Übertragen wurde das Gelernte vor allem auf die „Neugestaltung von Zusammenarbeit“ und auf „Weiteres Informationsmanagement“.
- Organisation: Wichtig für diesen Bereich ist vor allem die Kategorie der „eigene Platz“ in der Organisation.

Zusammenfassend schätzten die Befragten den Nutzen der Aufstellung auf einer 10-stufigen Skala mit durchschnittlich 8,6 ein. Alle waren bereit, wieder an einer Aufstellung teilzunehmen.

Assländer (2005) befragte schriftlich 86 Teilnehmer von Organisationsaufstellungen zwei bis vier Wochen nach der Aufstellung zum Erfolg und Nutzen sowie zu den Folgen der Aufstellung. 52 Aufstellungen wurden vom Autor in Form von Aufstellungsseminaren und 34 von 12 anderen Aufstellungsleitern im Rahmen von Führungsseminaren durchgeführt. Die Anliegen verteilten sich auf sehr unterschiedliche Fragestellungen, am häufigsten auf die berufliche (Neu)Orientierung, Konflikte, Teamprozesse, Strategie/Zielfindungsprozesse und Führungsprobleme.

Wichtige Ergebnisse der Befragung, bei welcher die Teilnehmer die vorgegebenen Fragen auf Ratingskalen mit einem 10-stufigen Antwortformat beantworteten, sind:

- Der Nutzen der Aufstellungen wurde von 86 % der Befragten positiv bewertet, von 64 % sogar als „extrem hoch“ bzw. „hoch“.
- Der Nutzen beruht sowohl auf Erkenntnissen aus der eigenen Aufstellung als auch auf Erkenntnissen aus den Aufstellungen anderer Teilnehmer und der Rolle als Stellvertreter in diesen Aufstellungen.
- Für über 75 % der Teilnehmer hatte sich ihre problematische Ausgangssituation nach der Aufstellung „entspannt“ bzw. „sehr entspannt“.
- Was die Phasen der Aufstellung betrifft, so wurden vor allem die Umstrukturierungen (Aufstellungsarbeit) und die Rückmeldungen der Stellvertreter als bedeutsam eingeschätzt. Als weniger wichtig wurden das Anfangsbild und die sog. Prozessarbeit („klärende und helfende Sätze“) eingestuft.

Die Veränderungen wurden in Veränderungen im Umgang mit den als problematisch eingestuften Situationen, objektiv messbare Veränderungen und Verhaltensänderungen eingeteilt:

- 57 % der Befragten veränderten ihren Umgang mit den als problematisch eingeschätzten Situationen deutlich oder sehr deutlich.
- 19 % der Befragten stellten eine sehr deutliche oder deutliche Veränderung objektiv messbarer Größen, wie z. B. des Krankenstandes, fest.
- Ungefähr der gleiche Anteil der Untersuchungsteilnehmer veränderte sehr deutlich oder deutlich sein Verhalten.

Bei den Angaben zu den Veränderungen objektiv messbarer Größen und des Verhaltens ist zu berücksichtigen, dass sich nur ein Teil der gestellten Probleme auf solche Anliegen bezog, die Bezugsgröße für die Prozentangaben jedoch die Gesamtzahl der Teilnehmer ist.

Assländer hebt in der Diskussion vor allem den veränderten Umgang mit der als problematisch eingeschätzten Situation hervor. Er führt die-

sen Aufstellungseffekt auf eine veränderte Sichtweise zurück und sieht in diesem Perspektivenwechsel einen sehr wichtigen Nutzen von Aufstellungen. Da viele der gestellten Probleme sachliche Fragestellungen betrafen, weist er weiterhin darauf hin, dass mit Aufstellungen nicht nur interpersonelle Probleme sondern auch betriebliche Sachthemen erfolgreich bearbeitet werden können.

Lehmann (2006) geht davon aus, dass besonders systemische Methoden dazu geeignet seien, eine systemische Sichtweise anzuregen und dadurch den Umgang mit komplexen Situationen zu erleichtern. In einer Studie untersuchte sie zum einen, ob Organisationsaufstellungen im Umgang mit komplexen Situationen nützlich sind, und zum anderen, ob sich dieser Nutzen vor allem in systemischen Sichtweisen widerspiegelt. 51 Organisationsberater und Führungskräfte hatten offene und geschlossene Fragen zum subjektiv wahrgenommenen Nutzen von Organisationsaufstellungen schriftlich zu beantworten. Mit Hilfe einer zusätzlichen Einzelfallstudie wurde darüber hinaus der Nutzen konkret untersucht und aufgezeigt wie Organisationsaufstellungen komplexe Zusammenhänge sichtbar machen können.

Die Ergebnisse der Untersuchung von Lehmann belegen, dass Organisationsberater und Führungskräfte den Nutzen von Organisationsaufstellungen für den Umgang mit komplexen Situationen hoch einschätzen. Dieser Nutzen wurde sowohl direkt nach der Aufstellung als auch einige Zeit danach in der beruflichen Tätigkeit wahrgenommen. Die Zeitspanne variierte zwischen wenigen Tagen bis ca. 7 Monate, wobei kein Unterschied in der Bewertung des Nutzens festzustellen war.

Mit einer inhaltsanalytischen Auswertung wurde gezeigt, dass sich bis zu 70% des wahrgenommenen Nutzens in systemischen Sichtweisen widerspiegeln. Daraus leitet die Autorin einen Beleg ihrer Hypothese ab, dass der systemische Ansatz der Organisationsaufstellung für den Umgang mit komplexen Situationen geeignet ist. Organisationsaufstellun-

gen begünstigten vor allem eine Perspektivenerweiterung, welche den Umgang mit komplexen Fragestellungen zu erleichtern scheint.

Um die Frage, wie viele Kategorien systemischer Sichtweisen - in der Untersuchung wurden 17 berücksichtigt - in Organisationsaufstellungen gelernt werden, müssten, so die Autorin, bereits vor einer Aufstellung die systemischen Sichtweisen auf eine komplexe Fragestellung erhoben werden. Künftige Untersuchungen sollten deswegen überprüfen, welche systemischen Methoden welchen systemischen Ansprüchen genügen und welche Kategorien systemischer Sichtweisen sie fördern.

Gleich (2008, S. 114 ff.) hat in einer schriftlichen und mündlichen Befragung zehn ausgewählter Führungskräfte untersucht, wie der Informationsgewinn, die Lerneffekte, die Transferleistungen und die Auswirkungen auf die Arbeitssituation durch Organisationsaufstellungen eingeschätzt werden.

Der erhobene Nutzen von Organisationsaufstellungen ließ sich auf zwei Punkte reduzieren:

1. Person und Rolle der Führungskraft:

Die zehn Führungskräfte gaben an, mit der Aufstellung vor allem Informationen und Erkenntnisse über die eigene Identität erlangt zu haben. Dies wiederum habe zu „einer Stärkung und eindeutigen Positionierung der Rolle als Führungskraft“ in der Organisation geführt.

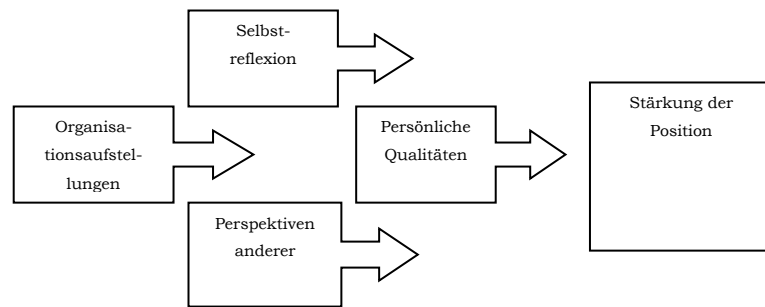


Abbildung 5: Der Nutzen von Organisationsaufstellungen im Kontext der Rolle und Person der Führungskraft (entnommen aus Gleich, 2008, S. 115)

2. Soziale Strukturen und Beziehungsmuster der Organisation:

Die Organisationsaufstellung führte auch zu neuen Erkenntnissen über die Perspektiven anderer wichtiger Organisationsmitglieder (Nichtführungskräfte) auf vorherrschende soziale Strukturen und lieferte „Anreize, Lösungen für festgefahrene Konfliktsituationen“ zu entwickeln und folglich „das Betriebsklima in der Organisation“ zu verbessern.

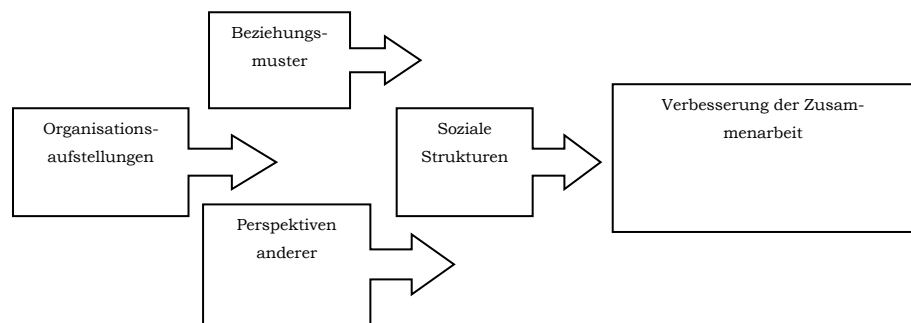


Abbildung 6: Der Nutzen von Organisationsaufstellungen im Kontext organisationaler sozialer Strukturen und Beziehungsmuster (entnommen aus Gleich, 2008, S. 116)

Der Autor weist jedoch darauf hin, dass eine umfassende Allgemeinaussage im Rahmen seiner Untersuchung nicht möglich sei, da die der

Studie zugrunde liegende Fallzahl von zehn Führungskräften zu gering sei.

Fasst man die Befunde der verschiedenen Untersuchungen zusammen, so lässt sich feststellen, dass in allen Studien positive Effekte aufgezeigt wurden. Kritisch lässt sich allerdings einwenden,

- dass bisher keine experimentelle Untersuchung zur Wirksamkeit der Organisationsaufstellungen durchgeführt wurde,
- dass die Anzahl der Untersuchungspersonen in einigen Studien sehr gering ist und
- dass häufig nichtstandardisierte Erhebungsinstrumente eingesetzt wurden.

Die beiden nachfolgend dargestellten experimentellen Studien befassen sich mit den Effekten von Familienaufstellungen.

Höppner (2001) beschäftigte sich im Rahmen seiner Dissertation mit den therapeutischen Auswirkungen von Familienaufstellungen. In seiner Untersuchung wurden als Effektivitätskriterien in erster Linie persönlichkeitspsychologische Parameter gemessen. Diese Studie hat Pilotcharakter für die Familienaufstellung, ähnlich wie die vorliegende Untersuchung für die Organisationsaufstellung.

Anhand der Daten von 86 Untersuchungspersonen wurden die Effekte eines Aufstellungsseminars über den Zeitraum von fünf Monaten untersucht. Der Untersuchungsaufbau der Evaluationsstudie entsprach einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign mit dreifacher Messwiederholung. Die Kontrollgruppe war eine Wartekontrollgruppe.

Zur Operationalisierung der abhängigen Variablen wurden sowohl mehrere anerkannte und verbreitete psychologisch-klinische Testinstrumente als auch einige nichtstandardisierte Fragebögen eingesetzt.

An allen Messzeitpunkten wurden folgende standardisierte Tests durchgeführt:

1. Symptom-Checkliste (SCL-90-R) . Es handelt sich hier um ein Instrument zur Erfassung subjektiver Beeinträchtigung durch körperliche und psychische Symptome;
2. Frankfurter Selbstkonzeptskalen (FSKN);
3. Skala zur Erfassung der Selbstakzeptierung (SESA);
4. Skalen zur psychischen Gesundheit (SPG);
5. Unsicherheitsfragebogen (UFB);
6. Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK) und
7. Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) . Dieser Fragebogen wurde nur beim vierten Messzeitpunkt vorgelegt.

Die nichtstandardisierten Verfahren waren:

8. Familiensystemtests (FAST) ,
9. Basis- und Beziehungsdiagnose,
10. Familiendiagnostisches Testsystem (FDTS/FKS).

Weiterhin wurde beim Prätest der standardisierte Fragebogen zur Abschätzung des psychosomatischen Krankheitsgeschehens (FAPK) vorgegeben. Da der Autor vermutete, dass sich insbesondere Personen mit spirituell-esoterischer oder chronisch-psychosomatischer Lebensorientierung zur Aufstellung anmelden, unterschied er zwischen „normaler psychischer Belastung“ („psychisch unauffällig“), „deutlich psychischer Belastung“ („mittlerer psychischer Belastung“) und „extrem psychischer Belastung“ („ausgeprägter psychischer Belastung“).

Die Ergebnisse der Studie von Höppner belegen eine Verbesserung des psychischen Befindens und der Einstellung zum eigenen Selbst. Die Veränderung der Einstellung zum Selbst erwies sich als stabil.

Die psychische Auffälligkeit der Versuchspersonen, gemessen mit dem FAPK, wirkte als Moderatorvariable:

- Über alle Variablen gesehen profitierte die Gruppe mit einer mittleren psychischen Belastung am meisten von der Familienaufstellung.
- Allerdings zeigten auch die Teilnehmer der Gruppe mit einer ausgeprägten psychischen Belastung eine Verbesserung ihres Selbstkonzeptes und ihrer Selbstakzeptanz.
- Die Gruppe der psychisch unauffälligen Versuchspersonen, bei denen nicht mit größeren Verbesserungen gerechnet wurde, wies vor allem im Selbstkonzept positive Veränderungen auf.

Die signifikanten Verbesserungen sind nach Ansicht des Autors als spezifisch einzustufen.

Weinhold, Hunger, Bornhäuser und Schweitzer (2013) untersuchten in einer experimentellen Studie die Effekte von „Systemaufstellungen“ auf die Befindlichkeit der Aufstellungsteilnehmer. An der Untersuchung nahmen 208 Personen aus der Allgemeinbevölkerung „aufgrund selbstbekundeten Interesses“ teil. Der überwiegende Teil der Versuchspersonen war weiblich ($\approx 75\%$) und hatte schon Vorerfahrungen mit Systemaufstellungen ($\approx 80\%$).

Der Untersuchungsaufbau der Studie entspricht einem Wartekontrollgruppendesign mit zweifacher Messwiederholung. Die Untersuchungspersonen wurden nach Zufall je zur Hälfte auf die Bedingungen „Intervention“ und „Wartelistenkontrollgruppe“ verteilt. Die Daten der Experimentalgruppe wurden vor der Aufstellung und zwei Wochen sowie vier Monate nach der Aufstellung erhoben. Zur gleichen Zeit wurden auch bei der Wartegruppe mit den gleichen Instrumenten Erhebungen durchgeführt.

Es wurden drei Selbsteinschätzungsfragebögen eingesetzt: Die deutschsprachige Fassung des ‚Outcome Questionnaire‘ (OQ-45) von Lambert et al. (2002) mit den drei Subskalen ‚Symptombelastung‘, ‚Interpersonelle Beziehungen‘ und ‚Soziale Integration‘ zur Messung der psychischen Befindlichkeit, der ‚Fragebogen zur Erhebung von Psychotherapiever-

läufen' (FEP) von Lutz und Böhnke (2008) mit den vier Subskalen ‚Wohlbefinden‘, ‚Beschwerden‘, ‚Beziehung‘ und ‚Kongruenz‘ zur Messung der psychischen Belastung sowie die Kurzform des ‚Inkongruenzfragebogens‘ (K-INK) von Grosse Holtforth, Grawe und Tamcan (2004) mit den beiden Subskalen ‚Annäherungsziele‘ und ‚Vermeidungsziele‘ zur Messung der Inkongruenz, d. h. der unzureichenden Umsetzung motivationaler Ziele.

An den Aufstellungen, die in dreitägigen Seminaren durchgeführt wurden, nahmen jeweils Gruppen mit 26 Mitgliedern teil. Von den Gruppenmitgliedern waren 16 Personen aktive Teilnehmer, welche in den Seminaren ein Anliegen thematisierten, und zehn Personen Beobachter ohne eigene Aufstellung. Aufstellungsleiter waren zwei erfahrene Therapeuten, welche die Aufstellung nach der gleichen Phasenabfolge durchführten.

Die Autoren stellen in ihrer Publikation Teilergebnisse ihrer Untersuchung dar. Beschrieben werden die Veränderungen der 64 aktiven Teilnehmer der Experimentalgruppe und die Unterschiede zwischen diesen Teilnehmern und den 64 Untersuchungspersonen der Wartegruppe, die sich für diese Gruppe als aktive Teilnehmer bereit erklärt hatten, jedoch noch nicht an einem Seminar teilgenommen hatten.

Die Ergebnisse der anspruchsvollen und methodenadäquat geplanten und durchgeführten experimentellen Studie belegen bei der Messung zwei Wochen nach den Seminaren signifikante Unterschiede zwischen den Teilnehmern der Experimentalgruppe und denjenigen der Kontrollgruppe. Die Unterschiede zeigten sich sowohl in den Gesamtscores der drei eingesetzten Instrumente als auch in den Scores aller elf Subskalen mit mittleren Effektstärken für die Gesamtscores und kleinen bis mittleren Effekten für die Subskalen. Ähnliche Unterschiede ließen sich auch bei der Messung vier Monate nach den Seminaren mit Ausnahme der Subskala ‚Wohlbefinden‘ des FEP und der Subskala ‚Annäherungsziele‘ des K-INK nachweisen.

Während die Testwerte der Teilnehmer der Kontrollgruppe zu den drei Messzeitpunkten annähernd gleich waren, ließen sich für die Teilnehmer der Experimentalgruppe zwei Wochen nach dem Seminar signifikante Verbesserungen der psychischen Befindlichkeit (Gesamtscore des OQ-45), der psychischen Belastung (Gesamtscore des FEP) und der Inkongruenz (Gesamtscore des K-INK) aufzeigen, wobei die Effektstärken zwischen .48 und .53 variierten. Diese Veränderungen erwiesen sich bei der Messung vier Monate nach den Seminaren als stabil. Aufgrund der unterschiedlichen Veränderungsverläufe der beiden Untersuchungsgruppen können die Unterschiede zwischen der Experimental- und der Kontrollgruppe auf Effekte der Aufstellungsseminare zurückgeführt werden.

Für die Autoren belegen die Untersuchungsergebnisse „eindeutig die Wirksamkeit von Systemaufstellungen hinsichtlich zentraler Variablen psychischer Gesundheit“ (S. 48). Wie sie weiter ausführen, lässt sich aus der Stabilität der Effekte ableiten, „dass Systemaufstellungen sowohl individuelle als auch interpersonelle Prozesse auslösen können, die über das unmittelbare, positive Gruppenerlebnis eines Aufstellungsseminars hinausgehen. Hypothetisch zählen dazu: Beziehungen innerhalb des Herkunfts- oder Gegenwartssystems zu klären, eine ressourcenorientierte Sicht auf das eigene System einzunehmen, biographische Vergangenheitsbewältigung anzustreben sowie Zukunftsperspektiven zu entwickeln“ (S. 48).

Über die Anliegen, welche in den Aufstellungen behandelt wurden, werden im vorliegenden Text keine Angaben gemacht. Da ungefähr 90 % der Untersuchungsteilnehmer berufstätig waren, ist zwar davon auszugehen, dass auch berufliche Probleme gestellt wurden, doch handelt es sich, wie aus der Auswahl der Testinstrumente und der Diskussion der Ergebnisse zu entnehmen ist, um eine klinisch orientierte Untersuchung, in welcher die psychische Gesundheit im Mittelpunkt des Inte-

resses steht, und nicht um eine auf organisationale Probleme ausgerichtete Studie zu Organisationsaufstellungen.

Abschließend soll auf die Untersuchungen von Ruppert (2002b) und Schlötter (2005) eingegangen werden. Diese Untersuchungen sind zwar keine Wirksamkeitsstudien, doch lassen sich aus den Ergebnissen dieser Studien Hinweise für die Wirksamkeit von Aufstellungen ableiten.

In der Studie von Ruppert (2002b), welche im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt wurde, wurden u. a. 156 Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärzte und Mitarbeitervertreter von 16 Industrieunternehmen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zur Gesundheitsförderung interviewt. Am Ende der Befragung wurden die Interviewpartner gebeten, ihr Arbeitsbeziehungssystem unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit Hilfe von kleinen Figuren auf einem DIN A-3 Blatt darzustellen und zu kommentieren, wonach die Aufstellungsbilder von den Interviewern auf dem Blatt mit Symbolen markiert wurden.

61 dieser auf Papier festgehaltenen Aufstellungsbilder wurden später in einer sog. „Sekundäraufstellung“ mit Studierenden als Stellvertreter nachgestellt. Die Kommentare der Stellvertreter während der Aufstellungen, die mit Video aufgezeichnet wurden, wurden schließlich inhaltsanalytisch ausgewertet, indem vier bipolaren Dimensionen dazu passende Aussagen zugeordnet wurden. Die vier Dimensionen sind:

- Emotionaler Bezug zu einzelnen Personen: z. B. „habe guten Kontakt zu ...“ vs. „habe Abstand zu...“.
- Bezug zur Gesamtstruktur, womit angegeben wird, ob eine Person im Aufstellungsbild integriert oder isoliert ist: z. B. „habe guten Überblick“ vs. „habe keinen Überblick“.
- Kooperation/Arbeitsbezug: z. B. „fühle positive Erwartungen von...“ vs. „habe das Gefühl fehlender Unterstützung“.

- Verantwortung, womit erfasst werden soll, ob eine Person im Aufstellungsbild Verantwortung für das Geschehen zeigt: z. B. „fühle mich gefordert als Vorgesetzter“ vs. „fühle mich überfordert als Vorgesetzter“.

Die beiden Dimensionen „emotionaler Bezug zu einzelnen Personen“ und „Kooperation/Arbeitsbezug“, welche von Ulich (1994) und Born und Eiselin (1996) übernommen wurden, betreffen die Beziehungen zwischen je zwei Personen oder die „Beziehungsdyaden“ eines Aufstellungsbildes. Zur Objektivität und Reliabilität der Kategorisierung werden in der Publikation keine Angaben gemacht.

Auf Grundlage der kategorisierten Kommentare wurden für die Qualität der in den Aufstellungsbildern wiedergegebenen Beziehungsstrukturen mehrere Kennzahlen gebildet, indem unter unterschiedlichen Aspekten jeweils die Anzahl der Bezüge bestimmt wurde, z. B. Gesamtzahl der positiven bzw. der negativen Bezüge im Aufstellungsbild, Anzahl der positiven bzw. der negativen emotionalen Bezüge zwischen den Personen eines Aufstellungsbildes, Anzahl der positiven bzw. negativen kooperativen Bezüge zu Sicherheitsfachkräften und –beauftragten im Aufstellungsbild etc.

Neben Korrelationen zwischen den aufstellungsbezogenen Kennzahlen, wurden auch Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen und der Unfallquote (Anzahl der Unfälle pro 1000 Mitarbeiter) und der Krankenstandsquote (Prozentzahl der durchschnittlich erkrankten Mitarbeiter) berechnet. Es wurde von den beiden Hypothesen ausgegangen, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl der emotionalen Bezüge in den Aufstellungsbildern und der Unfallquote bzw. Krankenstandsquote sowie ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl der positiven emotionalen und kooperativen Bezüge, in welche die Sicherheits- und Gesundheitsexperten einbezogen sind, und der Unfallquote bzw. Krankenstandsquote besteht.

Die Ergebnisse belegen insbesondere signifikante negative Zusammenhänge zwischen der Anzahl positiver emotionaler bzw. kooperativer Bezüge und der Unfallquote. Darüber hinaus fand sich auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl positiver kooperativer Bezüge der Sicherheitsexperten und der Qualität der betrieblichen Sicherheitsphilosophie.

Ruppert (2002b, S. 304) folgert aus den Ergebnissen seiner Untersuchung,

- dass die mit den Sekundäraufstellungen gewonnen Einsichten mit den Beobachtungen in den Betrieben und den dort geführten Interviews übereinstimmen;
- dass sich die Aufstellungsbilder auf Systemeigenschaften beziehen, da die Bilder verschiedener Personen eines Betriebs „strukturkonsistent“ sind;
- dass die Aufstellungsbilder Prinzipien von Organisationsstrukturen anschaulich und erlebbar darstellen;
- dass aus den Aufstellungsbildern abgeleitete Variablen mit wichtigen Kriterien des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes korrelieren.

Auch wenn, wie der Autor kritisch bemerkt, viele Fragen, welche die testtheoretischen Gütekriterien der Aufstellungsmethode betreffen, noch nicht befriedigend beantwortet sind, leitet er aus den Untersuchungsergebnissen schließlich dennoch die Hoffnung ab, „durch die Methode der Aufstellung von Arbeitsbeziehungssystemen die informellen Strukturen von Unternehmen und Betrieben besser zu verstehen und gegebenenfalls Einfluss auf sie zu nehmen“ (S. 304).

Schlötter (2005) überprüfte in einer Reihe sehr origineller Untersuchungen eine zentrale Annahme der systemischen Aufstellungsarbeit, nämlich, dass es „eine allgemeingültige nichtverbale Sprache der Stellung von Personen zu einander im Raum [gibt], die Menschen tendenzi-

ell verstehen und anwenden können“ (S. 15). Dazu stellte er Konstellationen mit lebensgroßen Figuren auf, zu welchen 244 Vpn – Studierende an einer Universität und Angehörige eines Betriebs – in verschiedener Form Stellung zu nehmen hatten:

- Sie nahmen nacheinander die Plätze der Figuren einer Konfiguration ein und teilten jeweils ihre Befindlichkeit an diesen Plätzen mit;
- Sie wählten aus vorgegebenen charakteristischen Sätzen nacheinander für jede der Figuren einen der Sätze aus;
- Sie ordneten den Figuren einen der vorgefertigten Steckbriefe zu;
- Sie bestimmten innerhalb einer vorgegebenen Konstellation für eine Figur mit einem deutlich ungünstigen Platz eine für diese Person bessere räumliche Position.

Für die Untersuchungen wurden Konfigurationen mit sieben Figuren ausgewählt. Ausgangsmaterial für die Untersuchungen, in welchen den Figuren charakteristische Sätze und Steckbriefe zuzuordnen waren, waren die Befindlichkeiten, welche Vpn in Vorversuchen an den Plätzen der Figuren äußerten. Auf Grundlage der transkribierten Befindlichkeiten wurde für jede Figur eine kurze prägnante Aussage („charakteristischer Satz“) und eine Beschreibung mit mehreren prägnanten Aussagen („Steckbrief“) formuliert. Ein Beispiel für die charakteristischen Sätze ist: „Das ist die Person, die nicht mehr gefragt wird“ und ein Beispiel für die Steckbriefe: „Ich bin nicht mehr gefragt...Ich bin ‚draußen‘ und komme da auch nicht mehr rein...Bedrohlich ist es nicht für mich, aber es bringt auch nichts mehr für mich hier...“ Jede Vpn hatte nacheinander jeder Figur/Position zunächst einen charakteristischen Satz und danach jeder Figur einen Steckbrief zuzuordnen.

Wie die Ergebnisse zeigen, wurde für einige Figuren/Positionen bevorzugt ein bestimmter charakteristischer Satz bzw. ein bestimmter Steckbrief gewählt – nicht immer derjenige, der zuvor zur Kennzeichnung der Figur/Position formuliert wurde –, während sich für andere Figuren/Positionen keine eindeutigen Präferenzen nachweisen ließen. Für

Schlötter wird die räumliche Bedeutung einer Position jedoch nicht durch einen einzelnen charakteristischen Satz oder einen einzelnen Steckbrief bestimmt, sondern durch die Häufigkeitsverteilung aller der Position zugeordneten Sätze bzw. aller Steckbriefe, d. h. durch das für eine Figur/Position typische „Häufigkeitsprofil“. Ein solches Profil kann so beispielsweise zu 20 % aus Satz 1, zu 30 % aus Satz 2, zu 15 % aus Satz 3 etc. bestehen. Für diese Bedeutungsdefinition spricht u. a., dass sich nach einer bestimmten Anzahl von Versuchsdurchgängen für jede Position ein charakteristisches Profil zeigt, das in weiteren Durchgängen kaum mehr verändert wird.

Bei einer Signifikanzprüfung der Bedeutungsprofile konnte mit dem Chi²- Test für alle Figuren/Positionen gezeigt werden, dass sich die ihnen zugeordneten Häufigkeitsverteilungen von einer Gleichverteilung der Sätze bzw. Steckbriefe überzufällig unterscheiden.

In einer weiteren Untersuchung, dem sog. „Platzsuche-Versuch“, hatten die Vpn in einer Problemaufstellung mit sieben Figuren die Position einer Person einzunehmen, die einen „deutlich unguten Platz“ hatte. Ihre Aufgabe war es, diesen Platz in zwei Schritten in einen „deutlich guten Platz zu überführen“. „Deutlich über die Hälfte aller Vpn“ suchten einen Platz in zwei Arealen auf, die vom Autor zuvor als sehr günstig bestimmt wurden.

Der Autor sieht in den Ergebnissen seiner Untersuchungen einen starken Beleg für eine Stellungssprache: „Mit der vorliegenden Arbeit ist der empirische Nachweis erbracht, dass den in Systemischen Aufstellungen auftretenden Personen- oder Figurenkonstellationen von beliebigen natürlichen Personen tendenziell ein einheitlicher Sinn zugewiesen wird“ (S. 203). Weiterhin zieht er aus den Ergebnissen den Schluss: „Die Repräsentantenabhängigkeit der Wahrnehmung von natürlichen Personen ist zwar größer als null, aber sie ist sehr gering“ (S. 175). Die zweite Schlussfolgerung ist durch die Untersuchungsergebnisse allerdings nicht belegt. Wie groß der Anteil von Persönlichkeitsmerkmalen am Ver-

ständnis der Positionen ist, lässt sich nicht aus der Signifikanz der Ergebnisse, sondern nur aus Stärke der Effekte ableiten. Die Effektstärke wurde allerdings nicht ermittelt. Gegen diese starke Interpretation der Ergebnisse spricht auch die teilweise deutliche Streuung der Zuordnungen von charakteristischen Sätzen und Steckbriefen.

Wie die beschriebenen Untersuchungen zeigen, gibt es zahlreiche Hinweise auf positive Effekte von Aufstellungen. Was die Organisationsaufstellungen betrifft, ist die Wirksamkeit der Aufstellungen auf typische organisationale Variablen bisher jedoch noch nicht durch Untersuchungen, welche wissenschaftlichen Standards genügen, belegt. Weinhold et al. (2013, S. 43 f.) bemängeln, bezogen auf die Aufstellungsfor- schung allgemein, vor allem „unklare Fragestellungen bzw. Hypothesen oder Studiendesigns ohne Baseline-Erhebung und Kontrollgruppe“. Diese Kritik gilt auch für die bisherige Forschung zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen.

10 Belastung, Arbeitszufriedenheit und Führung

Da bisher keine experimentellen Wirksamkeitsstudien zur Organisationsaufstellung vorliegen und somit auch die spezifischen Wirkfaktoren dieser Methode ungeklärt sind, wurde versucht, die Effekte der Organisationsaufstellung mit möglichst globalen Variablen zu erheben. Als abhängige Variablen wurden deswegen die allgemeine Befindlichkeit, die Arbeitszufriedenheit und die Führung ausgewählt. Es wird davon ausgegangen, dass durch Organisationsaufstellungen, welche darauf abzielen, den Klienten Anregungen und Impulse für die Lösung ihrer Probleme zu geben, deren psychische Beanspruchung durch die Probleme vermindert und damit deren allgemeine Befindlichkeit verbessert wird. Die verbesserte Problemlösefähigkeit sollte gleichzeitig zusammen mit positiveren Beziehungen der Klienten in ihrem organisationalen Umfeld zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen. Weiterhin wird angenommen, dass die Teilnehmer von Organisationsaufstellungen, vor allem die Führungskräfte, andere Personen besser im Sinne ihrer Zielvorstellung beeinflussen, da sie lernen, stärker auf die Sichtweisen und Wünsche anderer Personen einzugehen.

10.1 Belastung und Beanspruchung

Die in der deutschsprachigen Literatur gebräuchlichen Ausdrücke ‚psychische Belastung‘ und ‚psychische Beanspruchung‘ bezeichnen die objektiven Einflüsse, die auf den Menschen psychisch einwirken, bzw. die unmittelbaren psychischen Effekte dieser Belastungen (vgl. Greif, 1991). Diese Begriffe sind verwandt mit den in der angelsächsischen Literatur üblichen Begriffen ‚Stressor‘ und ‚Stress‘, wobei unter Stress ein unangenehmer Spannungszustand, d. h. nur ein negativer psychi-

scher Effekt, und unter Stressor ein Faktor verstanden wird, der mit hoher Wahrscheinlichkeit Stress bewirkt.

In der organisationspsychologischen Belastungs- und Beanspruchungsforschung bzw. Stressforschung, werden vor allem folgende Fragen untersucht (vgl. Udris & Frese, 1999; Nerdinger, Blicke & Schaper, 2008):

- Welche Bedingungen am Arbeitsplatz führen zu Beanspruchung bzw. Stress?
- Welche kurzfristigen Stressreaktionen und langfristigen Beanspruchungsfolgen lassen sich unterscheiden? Wie können diese Reaktionen und Folgen gemessen werden?
- Wie kann der individuelle Umgang mit Belastungen verbessert werden?
- Durch welche organisationalen Maßnahmen lassen sich Belastungen vermeiden bzw. reduzieren?

Die Belastungsfaktoren werden nach einem Vorschlag von McGrath (1981) häufig in Faktoren aus dem materiell-technischen System, dem sozialen System und dem personalen System eingeteilt. In Organisationsaufstellungen werden vor allem Beziehungsstörungen, also Belastungsfaktoren aus dem sozialen System, thematisiert. Allerdings können sich diese Störungen auch auf die anderen Systeme auswirken und somit zu zusätzlichen Belastungen aus diesen Bereichen führen.

Die Stressreaktionen bzw. Beanspruchungsfolgen können auf verschiedenen Ebenen erhoben werden: auf der physiologischen Ebene, auf der subjektiven Ebene des Erlebens sowie auf den Ebenen des individuellen und des sozialen Verhaltens (vgl. Greif, 1991). In der vorliegenden Untersuchung wurden die psychischen Auswirkungen der Belastungen auf der Erlebensebene und auf den Ebenen des subjektiv eingeschätzten individuellen und sozialen Verhaltens erhoben.

Der Umgang mit Stressoren kann insbesondere durch die Verfügbarkeit von sog. stressmindernden Ressourcen erleichtert werden (vgl. Udris et

al., 1992). Zu den inneren oder personalen Ressourcen zählen die kognitiven, motivationalen und sozialen Kompetenzen, durch welche die Einschätzung der Stressoren und die Reaktionen auf diese Faktoren verbessert werden. Als äußere oder situative Ressourcen werden die Situationskontrolle und die soziale Unterstützung betont (vgl. Udris & Frese, 1999).

Die Organisationsaufstellungen sollten neben den genannten Kompetenzen sowohl die Situationskontrolle als auch die soziale Unterstützung positiv beeinflussen. Die Situationskontrolle bezeichnet die Beeinflussbarkeit belastender Bedingungen durch eine Person. Unterschieden wird dabei zwischen der objektiv gegebenen Kontrolle und der subjektiv wahrgenommenen Kontrolle. Durch die Organisationsaufstellungen sollten beide Formen der Kontrolle sozialer Belastungssituationen auf zweifache Weise verbessert werden. Zum einen sollten die belastenden Beziehungen transparenter und durchschaubarer werden und zum anderen sollten durch die Erarbeitung von Lösungsalternativen Möglichkeiten aufgezeigt werden, mit welchen sie beeinflusst werden können.

Gleichzeitig sollte es durch die Behebung von Beziehungsstörungen eher möglich sein, positive Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern aufzunehmen, womit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, von diesen Mitgliedern in schwierigen Situationen soziale Unterstützung und Hilfestellung zu erhalten.

10.2 Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit

Es wurde weiterhin davon ausgegangen, dass die Trainingsteilnehmer aufgrund ihrer verbesserten Fähigkeit, soziale und sachliche Probleme zu diagnostizieren und zu lösen, ihren Arbeitsplatz positiver bewerten. In der vorliegenden Untersuchung wurde deswegen auch erhoben, ob und inwieweit sich die Arbeitszufriedenheit nach der Organisationsauf-

stellung verändert. Die möglichen Effekte auf die Arbeitszufriedenheit wurden mit dem ‚Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas‘ (FEO) von Daumenlang und Müskens (2004) gemessen.

Das Konstrukt ‚Organisationsklima‘ wird nach einem Vorschlag von v. Rosenstiel (2003, S. 371) definiert als „die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die

- durch die Mitglieder erlebt wird,
- ihr Verhalten beeinflusst und
- durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen beschrieben werden kann.“

Das Organisationsklima lässt sich nach v. Rosenstiel et al. (1982) nach den drei Kriterien „Analyseeinheit“ (Individuum vs. soziales Kollektiv), „Analyseelement“ (Arbeitsplatz vs. Organisation) und „Art der Messung“ (Beschreibung vs. Bewertung) von anderen, in der Organisationspsychologie üblichen Konstrukten, mit welchen die Wahrnehmung und Bewertung der organisationalen Bedingungen umschrieben wird, unterscheiden. Ausgehend von diesen Kriterien sollte das Organisationsklima auf der Ebene des aggregierten sozialen Kollektivs erhoben werden, wobei alle Mitarbeiter dieses Kollektivs ihre Sicht auf die Organisation als Ganzes beschreiben. Im Unterschied dazu wird beispielsweise mit der Arbeitszufriedenheit erfasst, wie einzelne Organisationsmitglieder ihren Arbeitsplatz bewerten.

In der vorliegenden Untersuchung ist die Analyseeinheit der einzelne Trainingsteilnehmer und nicht das soziale Kollektiv. Zur Messung der möglichen aufstellungsbedingten Veränderungen wurde dennoch das Verfahren zur Erfassung des Organisationsklimas von Daumenlang & Müskens (2004) als Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt, weil dieses Verfahren die Einstellung zur Organisation misst und viel stärker als die Instrumente zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit, auf vielfältige Weise verhaltens-, eigenschafts- und bezie-

hungsorientiert viele unterschiedliche Aspekte der organisationalen Arbeitssituation thematisiert.

Aufgrund dieser differenzierten Erfassung von Aspekten der Arbeitssituation hängt die Bewertung des Arbeitsplatzes auch weniger als die globale Beurteilung allgemeiner Arbeitsplatzaspekte von motivationalen, sozialen und zeitlichen Vergleichen und damit von Vergleichsmaßstäben ab, welche durch die Organisationsaufstellung im Allgemeinen nicht beeinflusst werden.

10.3 Direktive Einstellung und Führung

Neben dem subjektiven Wohlbefinden und der Arbeitszufriedenheit werden in der vorliegenden empirischen Untersuchung die Effekte von Organisationsaufstellungen auf die direktive Einstellung und das Führungsverhalten untersucht.

Ein wesentliches Merkmal von Führung ist die „intentionale soziale Einflussnahme“ im organisationalen Kontext (vgl. von Rosenstiel, 1999, S. 413). Aufgabe einer Führungskraft ist es demnach, ihre Mitarbeiter so zu aktivieren und zu steuern, dass sie bestimmte Aufgaben übernehmen und erfolgreich ausführen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, benötigen Führungskräfte ein Durchsetzungsvermögen, das sie befähigt, ihre Ziele auch gegen Widerstände zu erreichen.

Zur Messung dieser Persönlichkeitsvariablen wurde der Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) von Bastine (1977) verwendet. Dieser Test misst mit zwei Subskalen die ‚direktive Einstellung‘ und die ‚Extraversion‘. Als direktive Einstellung „wird die Einstellung einer Person bezeichnet, die Handlungen und Erlebnisweisen anderer Personen nach den eigenen Vorstellungen zu lenken und zu kontrollieren. Der Gegenpol der ‚direktiven Einstellung‘ ist definiert als das Vermeiden von Lenkung und Steuerung anderer Personen und das Akzeptieren ihrer

Handlungen und Erlebnisweisen.“ (Bastine, 1977, S. 3). Nach Bastine ist der FDE u. a. besonders geeignet für die „eignungsdiagnostische Beurteilung von Führungskräften: Personaleinsatz und –auslese“ (S. 3).

Die Auswahl des Merkmals ‚direktive Einstellung‘ orientiert sich an der Kritik von Brengelmann (1991) an der Führungsforschung, dass viele Verfahren der Führungsauswahl und Führungsschulung auf „vordergründige Führungsaktivitäten ausgerichtet sind, ohne die zugrundeliegende Infrastruktur der Persönlichkeit zu berücksichtigen. Diese einseitige Konzentration auf den technologischen Anwenderaktivitäten geht zu Lasten des Basisverhaltens wie die soziale und Selbstkompetenz, Initiative und Risikobereitschaft, welche zur Infrastruktur aller Führungs- und Organisationsaktivitäten zählen“ (Brengelmann, 1991, S. 238).

Die direktive Einstellung, die, wie auch die Extraversion, als eine „Basiskomponente der Verhaltenseffektivität“ im Sinne von Brengelmann (1991, S. 238) aufgefasst werden kann, scheint für die Wirksamkeitsüberprüfung von Organisationsaufstellungen besonders geeignet zu sein, da die Durchsetzung eigener Vorstellungen, insbesondere infolge der immer stärkeren Ausdifferenzierung von Aufgaben und der damit einhergehenden Spezialisierung, auf Dauer nicht durch Anweisungen und Kontrollen gesichert werden kann. Führungskräfte sind in diesem Arbeitskontext vielmehr in starkem Maße auf die Initiative und Kooperationsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen. Um diese aktive Mitarbeit zu gewinnen und zu erhalten, müssen Führungskräfte verstehen, was ihre Mitarbeiter denken, wünschen und beabsichtigen. Führungskräfte müssen also einerseits die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter steuern und andererseits bei der Durchsetzung ihrer Vorstellungen die Sichtweisen und Wünsche ihrer Mitarbeiter berücksichtigen.

Ein wichtiges Ziel von Aufstellungen ist es, vermittelt über die Rückmeldungen der Stellvertreter die Aufstellenden zu befähigen, die Sichtweisen, Gefühle und Absichten der anderen Systemmitglieder zu erfassen. Gleichzeitig lernen auch die Stellvertreter und Beobachter in Auf-

stellungsseminaren, offener gegenüber den Vorstellungen anderer Personen zu sein. Auf eine solche Verbesserung der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel weisen die Studien von Kohlhauser (2005), Kumbruk, Gnosa und Nickel (2005), Kalb (2006) und Gleich (2008) hin.

Aufgrund der verbesserten Fähigkeit, auf andere Personen einzugehen, kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer von Aufstellungsseminaren allgemein auch besser in der Lage sind, bei der Durchsetzung ihrer Vorstellungen bei anderen Personen weniger Reaktanz auszulösen und somit andere Personen effizienter zu beeinflussen. Dies sollte sich vor allem bei Führungskräften, deren Aufgabe es ist, andere Personen zu lenken, aufzeigen lassen. In einem organisationalen Umfeld, das die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter erfordert, sollten sich deswegen durch Organisationsaufstellungen sowohl ihre Fähigkeit als auch ihre Bereitschaft, eigene Zielvorstellungen durchzusetzen, erhöhen.

11 Hypothesen

Die Wirksamkeit der Organisationsaufstellung wurde bisher nicht experimentell untersucht, weswegen in der vorliegenden explorativen Untersuchung die möglichen Effekte der Methode auch mit Skalen erhoben wurden, welche ein breites Spektrum an Befindlichkeits- und Verhaltensaspekten abdecken. Diese Skalen sind der „Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens“ (VEV) von Zielke & Kopf-Mehnert (1978) und die „Kieler Änderungssensitive Symptomliste“ (KASSL) von Zielke (1979).

Es wird davon ausgegangen, dass die Seminarteilnehmer in den Rollen von Aufstellern, Stellvertretern und Beobachtern durch die Organisationsaufstellung entsprechend den Zielen der Methode Klarheit über organisationale und individuelle Probleme gewinnen sowie Anregungen und Impulse für die Lösung dieser Probleme erhalten. Diese unmittelbaren Effekte des Aufstellungsseminars sollten dazu beitragen, die psychische Beanspruchung der Seminarteilnehmer zu mindern und damit deren allgemeine Befindlichkeit zu verbessern. Es wird deswegen erwartet, dass sich mit den Skalen des VEV und der KASSL in einem Vorher-Nachher-Vergleich eine Verbesserung der Befindlichkeit der Trainingsteilnehmer aufzeigen lässt.

Da in dem Seminar mehrere Problemfälle gestellt wurden, bei welchen die Teilnehmer auch die Rolle von Stellvertretern bzw. von Beobachtern übernahmen, wird erwartet, dass die Vpn der Experimentalgruppe allgemein ein besseres Verständnis für sozial-emotionale Beziehungsaspekte und eine höhere Sensibilität für die Befindlichkeit anderer Personen gewinnen. Es wird deswegen vermutet, dass sie effektiver andere Personen lenken und beeinflussen können, was sich in einer Erhöhung ihrer direktiven Einstellung, gemessen mit der Skala „Direktive Einstellung“ des „Fragebogens zur Direktiven Einstellung“ (FDE) von Bastine & Brengelmann (1977), manifestieren sollte.

Weiterhin wird angenommen, dass die Seminarteilnehmer aufgrund der Problementlastung, welche durch die Problemdiagnosen und die aufgezeigten Problemlösungsoptionen im Aufstellungsseminar bewirkt wird, sowie aufgrund der verbesserten Fähigkeit, mit sozial-emotionalen Problemen umzugehen, ihren Arbeitsplatz und ihr organisationales Umfeld positiver beurteilen. Es wird erwartet, dass sich dieser Effekt der Organisationsaufstellung vor allem mit denjenigen Skalen des „Fragebogens zur Erfassung des Organisationsklimas“ (FEO) von Daumenlang & Müskens (2004) aufzeigen lässt, welche sich auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz beziehen.

Weitere Hypothesen betreffen die Führungskräfte. Zunächst wird angenommen, dass sich eine stärkere direktive Einstellung vor allem bei den Führungskräften, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu aktivieren und steuern, nachweisen lässt. Da Beziehungsprobleme, vor allem im Zusammenhang mit Personalentscheidungen, eine wichtige Quelle von Belastungen für Führungskräfte sind, wird weiterhin davon ausgegangen, dass sie besonders motiviert an der Organisationsaufstellung teilnehmen und sich engagiert auf diese Methode einlassen. Es wird deswegen vermutet, dass die Führungskräfte auch in den anderen untersuchten Variablen mehr vom Aufstellungsseminar profitieren als die Nicht-Führungskräfte.

Da durch das Aufstellungsseminar vertiefte Kenntnisse über Beziehungen und Beziehungsstörungen und eine verbesserte Problemlösungsfähigkeit vermittelt werden sollen, wird davon ausgegangen, dass die Seminarteilnehmer allgemein besser mit sozialen und auch sachlichen Problemen umgehen können. Es wird deswegen erwartet, dass sich die genannten Veränderungen der Befindlichkeit, der direktiven Einstellung und der Arbeitszufriedenheit nicht nur in einem Prä-Post-Vergleich als kurzfristige Effekte, sondern auch in einer Stabilitätsüberprüfung als langfristige Wirkungen der Organisationsaufstellung nachweisen lassen.

Bezogen auf die in der Untersuchung eingesetzten Skalen (vgl. Kap. 13.6) sind die erwarteten Effekte des Aufstellungsseminars in Tabelle 1 zusammengefasst dargestellt.

Skalen	Erwartete Effekte
Skalen der Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)	
1. „Soziale Kontaktstörungen“ (SK)	+
2. „Verstimmungsstörungen“ (Ve)	+
3. „Berufsschwierigkeiten“ (Be)	+
4. „Konzentrations- und Leistungsstörungen“ (KL)	+
5. Skala C2 („Sensitivität“)	+
6. Skala C5 („Insensitivität“)	+
7. Skala Sb („Symptombelastung“; Gesamtwert)	+
Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)	
VEV	+
Skalen des Fragebogens zur Direktiven Einstellung (FDE)	
„Direktive Einstellung“ (DE)	+
„Extraversion“ (E)	+
Skalen des Fragebogens zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)	
„Vorgesetzter“ (VG)	+
„Kollegialität“ (KO)	+
„Bewertung der Arbeit“ (BA)	+
„Arbeitsbelastung“ (AB)	+
„Organisation“ (O)	0
„Berufliche Perspektiven“ (BP)	+
„Entgelt“ (E)	0
„Handlungsraum“ (HR)	+
„Berufliche Chancen für Frauen“ (BCF)	0
„Einstellung zum Unternehmen“ (EZU)	+

Tabelle 1: Erwartete Effekte (+ = Verbesserung; 0 = keine Veränderung)

12 Evaluation

Das Ziel der Untersuchung der vorliegenden Arbeit ist es, die Auswirkungen von Organisationsaufstellungen in Form von Aufstellungsseminaren zu evaluieren. Dabei steht der spezifische Problemlösungscharakter einer wissenschaftlich verstandenen Intervention im Vordergrund.

12.1 Begriffsbestimmungen

Bortz & Döring (2005, S. 102) definieren die Evaluationsforschung allgemein folgendermaßen: „Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme.“

Die einzelnen Komponenten dieser Definition können allerdings sehr unterschiedlich bestimmt werden (vgl. Hager, 2000; Wottawa & Thierau, 2003). Aufgrund dieser Definitionsvielfalt ist es nach Wottawa und Thierau (2003) zweckmäßig, allgemeine Charakteristika einer wissenschaftlichen Evaluation, die nach allgemeinem Konsens mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun hat, herauszuarbeiten. Nach Thierau, Stangel-Meseke und Wottawa (1992, S. 229) lassen sich die wesentlichen Kennzeichen der Evaluation im Einzelnen so beschreiben:

- „Evaluation dient als Planungs- und Entscheidungshilfe und hat somit etwas mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun.
- Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden. Evaluation dient somit der Handlungsoptimierung.
- Evaluation sollte dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein.“

Von den vielen Fragestellungen, die sich bei der Spezifizierung dieser Merkmale stellen, soll im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit auf einige Aspekte folgender Themenbereiche genauer eingegangen werden:

- Untersuchungsparadigma;
- Kontrolle von Störvariablen;
- Längerfristige Effekte;
- Erhebungsmethoden.

12.2 Untersuchungsparadigmen

Zentrales Anliegen der Evaluationsforschung ist die Beantwortung der Fragen, ob und inwieweit eine Interventionsmaßnahme wirksam ist (Hager, 2000). In Anlehnung an Scriven (1991) schlägt Hager (2000, S. 188) zwei Paradigmen vor, mit denen man diese Fragen überprüfen kann:

1. Paradigma der „isolierten Evaluation“, das auf die Prüfung von Wirksamkeitshypothesen abgestimmt ist und das
2. Paradigma der „vergleichenden Evaluation“, das zur Überprüfung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen eingesetzt wird.

Im Zusammenhang mit der Therapieevaluation stellt Hager (2001, S. 30) diese beiden Evaluationsparadigmen wie folgt gegenüber:

	Isolierte Evaluation (ET mit Kontrollintervention KT)	Vergleichende Evaluation (ET mit Alternativintervention AT)
Ziele der Intervention	verschieden	gleich
Randbedingungen der Intervention	(annähernd) gleich, KT an ET angepasst	interventionspezifisch verschieden, keine Anpassung
Ausführung der Vergleichsintervention	Kontrollintervention KT der zu evaluierenden Therapie ET angepasst	Alternativinterventionen ET und AT in ungeänderter Original- oder praktizierter Form
Erfolgs- bzw. Kriteriumsmaße	abgestimmt auf interne und/oder externe Ziele von ET	abgestimmt auf interne und/oder externe Ziele von ET und AT
Spezifische Kompetenz der Berater(inn)en	für ET hoch, für KT nicht erforderlich	für ET und KT hoch
Allgemeine Beratungskompetenz	hoch	Hoch
Variation der Faktor Therapeuten	nein	Ja
Interventionsrepräsentativität	für ET sicherzustellen für KT nicht	für ET und für AT sicherzustellen
Ausführungsintegrität	für ET erforderlich, für KT weniger wichtig	für ET und für AT gleichermaßen erforderlich
Benötigte Mindeststichprobengröße zur Sicherung einer Teststärke $1 - \beta = 0,80$	Mindestens $n = 20$ pro Versuchsgruppe (nachzuweisender Effekt: $\delta_{\text{krit}} = 0,80$)	Mindestens $n = 60$ pro Versuchsgruppe bei der Prüfung der Äquivalenz-Hypothese (nachzuweisender Effekt: $\delta_{\text{krit}} = 0,30$)
<p>Anmerkungen. ET: zu evaluierende Intervention; AT: Alternativintervention zu ET, mit ET vergleichend zu evaluieren; KT: Kontrollintervention (zu ET); KT und AT fungieren als Vergleichsinterventionen relativ zu ET. – Interventionsrepräsentativität meint, dass die Intervention so durchgeführt wird, wie es einer in der Praxis verbreiteten Variante oder dem typischen Vorgehen entspricht. – Mit Teststärke ist die Wahrscheinlichkeit gemeint, eine zutreffende statistische Alternativhypothese anzunehmen. – δ bezeichnet eine standardisierte Mittelwertdifferenz, eine spezielle Effektgröße.</p>		

Tabelle 2: Übersicht über einige Merkmale von isolierten und vergleichenden Evaluationen (nach Hager, 2001, S. 30)

Mit der vorliegenden Untersuchung werden nicht die Wirksamkeitsunterschiede alternativer Formen der Organisationsaufstellung gemessen, sondern die Wirksamkeit einer bestimmten Form der Organisationsaufstellung, des sog. Aufstellungsseminars, überprüft. Die Untersuchung entspricht somit dem Paradigma der isolierten Evaluation.

Bei einer solchen Evaluation muss nach Hager (2001, S. 27) mit folgenden Einflussgrößen gerechnet werden:

1. Programmgebundene Wirkungen: Alle Wirkungen, die im Zielbereich der durchgeführten Maßnahmen auftreten.
2. Nicht-programmgebundene Wirkungen:
 - a. Interventionsgebundene Wirkungen: Sie treten nur im Zusammenhang mit einer Intervention auf. So kann die mit einer Intervention verbundene Zuwendung zu unspezifischen Veränderungen, wie z.B. dem sog. „Hawthorne-Effekt“ führen.
 - b. Interventionsexterne bzw. zeitgebundene Wirkungen: Sie sind nicht an ein Programm oder eine Maßnahme gebunden. Sie werden z.B. vom sog. „zwischenzeitlichen Geschehen“ hervorgerufen.

Um die Frage beantworten zu können, ob Veränderungen in den Kriteriumsvariablen auf die durchgeführte Intervention zurückzuführen sind, muss eine Vergleichsgruppe in die Untersuchung einbezogen werden und für beide Gruppen ein Vortest durchgeführt werden. Um interventionsbezogene Effekte, wie z. B. den „Hawthorne-Effekt“ und andere motivationale Effekte, auszuschließen, sollte nach Hager (2001, S. 30) die Vergleichsgruppe darüber hinaus an einer Intervention teilnehmen, welche der zu evaluierenden Intervention „angepasst“ ist (vgl. Tabelle 2).

Da die Teilnehmer der vorliegenden Untersuchung sehr unterschiedlichen Unternehmen angehörten, konnte eine solche Maßnahme nicht

durchgeführt werden, weswegen mögliche interventionsgebundene Effekte bei der Interpretation zu berücksichtigen sind.

12.3 Kontrolle von Störvariablen

Die Frage, ob eine Intervention (Training, Beratung etc.) wirksam bzw. effektiv ist oder nicht, ist nach Hager (2001, S. 27) für Evaluationsuntersuchungen zentral. Um die Wirksamkeit zu überprüfen, sind „Leistungsdaten“ erforderlich, die, wie oben besprochen, in einem Kontrollgruppen-Design mit einem Vortest, mit einem Nachtest und nach Möglichkeit mit einem Follow-up-Test erhoben werden.

Die Anwendung eines solchen Designs allein kann die interne Validität einer Untersuchung nicht gewährleisten. Um Unterschiede in den abhängigen Variablen zwischen der Experimentalgruppe und der Vergleichsgruppe auf die unabhängige Variable zurückführen zu können, müssen die beiden Gruppen in allen untersuchungsrelevanten Merkmalen vergleichbar sein. Die Faktoren, welche die Vergleichbarkeit der beiden Gruppen gefährden, werden von Bortz und Döring (2005, S. 525) in personengebundene und untersuchungsgebundene Störvariablen eingeteilt. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung erfordert die Kontrolle der personengebundenen Variablen eine genauere Erörterung.

Die interne Validität einer Untersuchung ist gefährdet, wenn sich die Untersuchungsgruppen nicht nur in der Intervention, sondern auch in personalen Merkmalen, welche die abhängigen Variablen beeinflussen können, systematisch unterscheiden. Um diesen Einfluss zu neutralisieren, sollten die Untersuchungspersonen nach Zufall auf die beiden Untersuchungsgruppen verteilt werden. Eine solche Randomisierung war im vorliegenden Fall aus praktischen Gründen nicht möglich, weswegen es sich bei dieser Studie um eine quasi-experimentelle Untersuchung (vgl. Cook, Campbell & Peracchio, 1990, S. 537) handelt.

Um auch bei solchen Untersuchungen die Effekte personengebundener Störvariablen zu verringern, schlagen Bortz und Döring (2005, S. 527 f.) folgende Techniken vor:

- Konstanthalten;
- Parallelisierung;
- Matched Samples;
- Mehrfaktorielle Pläne;
- Kovarianzanalytische Kontrolle.

Da die Techniken des Konstanthaltens, der Parallelisierung und Matched Samples aufgrund der geringen Anzahl von Personen, welche für die Vergleichsgruppe gewonnen werden konnten, nicht angewendet werden konnten und mit den multifaktoriellen Plänen nur ein geringer Teil möglicher Einflussfaktoren erfasst werden kann, wurde ein sehr breites Spektrum an Verhaltens- und Erlebensvariablen erhoben und der Einfluss von Anfangsunterschieden in diesen Variablen kovarianzanalytisch kontrolliert.

Die Teilnehmer der vorliegenden Untersuchung kamen aus unterschiedlichen Profit-Organisationen. Sie meldeten sich, unabhängig von Beruf und Einkommen, im Allgemeinen – wie es für Organisationsaufstellungen üblich ist - aus freien Stücken zur Organisationsaufstellung an. Die Rekrutierung von Personen für die Kontrollgruppen erwies sich allerdings als schwierig. Schließlich traten auch Schwierigkeiten beim Fragebogenrücklauf auf, was die Vergleichbarkeit der Untersuchungsgruppen erschwerte. Die zuvor erwähnten klassischen Kontrollstrategien bei personengebundenen Störvariablen sind, wie diese Ausführungen zeigen, deswegen nur zum Teil anwendbar. Dies bedeutet, dass die Forderungen an kontrollierte Untersuchungen im organisationalen Kontext weniger streng gestellt werden müssen als an eine wissenschaftliche Evaluation unter Laborbedingungen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind deswegen zwar weniger eindeutig, genügen jedoch dem

allgemeinen Ziel, Interventionsmaßnahmen zu überprüfen und zu verbessern.

12.4 Längerfristige Effekte

Nach Hager & Hasseldorn (2000, S. 51) wird in allen Bereichen der angewandten Psychologie gefordert, dass durch die eingesetzten Interventionen Kompetenzen (oder Verhaltensdispositionen) verbessert werden. Kompetenzen werden von den Autoren als „... allgemeine Verhaltensdispositionen oder Potentiale im Sinne von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Strategien und ggf. Einstellungen“ bezeichnet. Wo von Veränderungen der Kompetenzen gesprochen wird, sollte man aber gleichzeitig von einem „zeitlichen Transfer“ sprechen. Das Kompetenzkonstrukt wird benötigt, um sowohl kurzfristige als auch längerfristige Veränderungen von Verhaltensdispositionen nach einer Intervention zu erklären.

Für Hager (2000, S. 185) ist es demzufolge notwendig, sich von dem verbreiteten Vorgehen des Vortest-Nachtest-Vergleichsgruppen-Planes zu verabschieden, hin zur Verwendung eines Vortest-Nachtest-Follow-up-Vergleichsgruppen-Planes. Letzterer sollte den Regelfall darstellen. Entsprechend dieser Forderung wurde in der vorliegenden Untersuchung auch eine Stabilitätsmessung durchgeführt.

12.5 Erhebungsmethoden

Bei einer wissenschaftlichen Evaluation sollte sich die Bewertung von Interventionen auf empirische Daten stützen. Die Erhebung dieser empirischen Daten sollte mit wissenschaftlichen Methoden durchgeführt werden. Einen Überblick über die in Frage kommenden Erhebungsmethoden geben Thierau et.al. (1992) im Zusammenhang mit der Evaluation von Trainingsmaßnahmen.

Analyse-/ Gestaltungsphase	Trainingsphase		Transferphase
	Prozessbezogene Kontrolle	Ergebnisbezogene Kontrolle	
Zielphase	Beobachtung	Interviews	Gespräche mit Teilnehmern und Mitarbei- tern
Organisationsana- lyse	Einzel-/Gruppen- Gespräche mit Teilnehmern	Strukturlege- technik	
Mitarbeitergesprä- che/ Befragung	Interaktionsana- lyse Von Bales	Fragebögen Projektive Tech- niken	Transferfrage- bögen Ergebnisbe- richt
Betriebsklima- Untersuchung		HYPAG	
Bildungsbedarf- analyse	Kategoriensystem Zur Prozessana- lyse Von Hesselting	Paarvergleiche	Tests
Stellenanalyse		Fallstudien	Leistungsda- ten/ Kennziffern
Tests		Planspiele	
Personalbeurtei- lung	Rollenspiele Und Analyse	Tests	Personalbeur- teilung
	Tests		

Tabelle 3: Evaluationsinstrumente (Thierau et al., 1992, S. 242)

Von dieser Vielzahl an Methoden zur Evaluation von Interventionen konnten in der vorliegenden Untersuchung nur Tests angewendet werden. Es wäre wünschenswert gewesen, die Ergebnisse der eingesetzten Tests, die als Selbsteinschätzungsverfahren einer Reihe von Urteilsfehlern und Antworttendenzen unterliegen (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 182 ff.), mit den Ergebnissen von Peer-Ratings zu vergleichen. Auch wäre es wünschenswert gewesen, die Effekte von Aufstellungen auf das Beziehungswissen der Teilnehmer von Aufstellungen mit Hilfe der Strukturlegetechnik zu erfassen. Beide Methoden konnten aus praktischen Gründen jedoch nicht angewendet werden.

13 Untersuchungsaufbau und Untersuchungsdurchführung

13.1 Untersuchungsaufbau

Der Aufbau der vorliegenden Untersuchung entspricht einem Kontrollgruppendedesign mit zweifacher Messwiederholung.

Um sowohl die unmittelbaren als auch die mittelfristigen Effekte der Organisationsaufstellungen zu erfassen, wurden in einer Vortest-Nachtest-Follow-up-Untersuchung an folgenden Messzeitpunkten Daten erhoben:

1. Eingangsdiagnostik zwei Wochen vor der Aufstellung;
2. Erfolgsüberprüfung zwei Wochen nach der Aufstellung;
3. Stabilitätsmessung vier Monate nach der Aufstellung.

	Prätest (zwei Wochen vorher)	Behandlung	Posttest (zwei Wochen nachher)	Follow-up-Test (vier Monate nachher)
Experimental-Gruppe (EG)	X	X	X	X
Kontrollgruppe (KG)	X		X	X

Tabelle 4: Untersuchungsdesign

13.2 Versuchspersonen

Die Untersuchungsteilnehmer waren Mitglieder unterschiedlicher Profit-Organisationen. Die Untersuchungspersonen der Experimentalgruppe meldeten sich, wie bei Organisationsaufstellungen üblich, freiwillig und auf eigene Initiative für ein Aufstellungsseminar an. Die Untersuchungspersonen der Kontrollgruppe waren Personen aus den gleichen oder ähnlichen Organisationen. Durch persönliche Ansprache und schriftliche Anschreiben konnten 29 Personen gewonnen werden, die sich bereit erklärten, an der Untersuchung teilzunehmen. Diese Personen der Vergleichsgruppe äußerten zwar den Wunsch, an einem Aufstellungsseminar teilzunehmen, oder interessierten sich für die Aufstellungsmethode, hatten sich jedoch noch nicht für eine Organisationsaufstellung angemeldet. Es handelt sich bei der Vergleichsgruppe also nur in einem weit gefassten Sinne um eine Form von Wartegruppe.

Beim Prätest wurden 166 Teilnehmer von Organisationsaufstellungen angeschrieben, von denen 113 antworteten. Aufgrund einer stark abnehmenden Rücklaufquote bei den folgenden Erhebungen ist die Anzahl der Teilnehmer an den Befragungen zu den drei Messzeitpunkten sehr unterschiedlich (vgl. Tabelle 5).

Messzeitpunkt	Anzahl der Teilnehmer		
	Gesamt	EG	KG
Prätest	113	84	29
Posttest	96	70	26
Follow-up-Test	65	45	20

Tabelle 5: Anzahl der Vpn in den Untersuchungsbedingungen

Das Alter der Untersuchungsteilnehmer variierte zwischen 19 und 64 Jahren. Das mittlere Alter war zu den drei Messzeitpunkten annähernd gleich (vgl. Tabelle 6).

Messzeitpunkt	Mittleres Alter	
	EG	KG
Prätest	42,23	41,86
Posttest	42,14	42,92
Follow-up-Test	42,49	43,00

Tabelle 6: Mittleres Alter der Vpn in den Untersuchungsbedingungen

Die untersuchte Stichprobe bestand überwiegend aus Frauen. Von den 113 Teilnehmern beim Prätest waren 74 Frauen (66 %) und 39 Männer (34 %). Dieser hohe Frauenanteil entspricht der Geschlechterverteilung in anderen Untersuchungen (vgl. z.B. Kohlhauser, 2005, S. 71; Assländer 2005, S. 123). Die Experimentalgruppe unterscheidet sich in der Geschlechterverteilung von der Kontrollgruppe. Während der Frauenanteil in der Kontrollgruppe zu allen Messzeitpunkten annähernd gleich blieb, nahm er in der Versuchsgruppe von Befragung zu Befragung ab (vgl. Tabelle 7).

Messzeitpunkt	Relative Anteile von Männern und Frauen (in Prozent)	
	EG	KG
Prätest	30 vs. 70	48 vs. 52
Posttest	34 vs. 66	50 vs. 50
Follow-up-Test	47 vs. 53	50 vs. 50

Tabelle 7: Relative Anteile von Männern und Frauen

Das Verhältnis von Führungskräften zu Nicht-Führungskräften war mit Ausnahme der Bedingung Kontrollgruppe/Prätest in den Untersuchungsbedingungen annähernd gleich.

Messzeitpunkt	Anzahl der Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte	
	EG	KG
Prätest	42 vs. 42	12 vs. 17
Posttest	34 vs. 36	12 vs. 14
Follow-up-Test	22 vs. 23	10 vs. 10

Tabelle 8: Anzahl der Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte

13.3 Aufstellungsseminar

Die Aufstellungsseminare, die jeweils samstags von 9.00 Uhr bis ca. 18.00 Uhr in einem Tagungshotel stattfanden, wurden von einer erfahrenen Aufstellungsleiterin mit langjähriger Praxiserfahrung moderiert.

Die Seminargruppengröße variierte zwischen 10 und 20 Personen. Die Teilnehmer wurden vorab gebeten, aufstellungsrelevante Problemstellungen in die Seminare einzubringen. Im Laufe eines Seminars wurden ungefähr 10 Aufstellungen durchgeführt, wobei die Teilnehmer die Rollen des Klienten, von Stellvertretern bzw. von Beobachtern einnahmen. Eine Aufstellung dauerte ungefähr 30 bis 90 Minuten.

In den Seminaren wurden individuelle, interpersonelle und auch unternehmensbezogene sachliche Anliegen behandelt. Häufige Themen waren Führungsprobleme, mangelnde Anerkennung, Fragen der beruflichen Orientierung und Karriere sowie strategische Fragen der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Marken oder der Erschließung neuer Märkte.

Zu Seminarbeginn wurde eine Vorstellungsrunde durchgeführt. Im Anschluss daran wurden sukzessive Problemstellungen von Teilnehmern bearbeitet.

Die einzelnen Schritte des Vorgehens entsprachen dem in Kapitel 6.1 geschilderten Ablauf von Organisationsaufstellungen:

- Klärung des Anliegens;
- Überprüfung, ob sich das Anliegen zur Aufstellung eignet;
- Bestimmung der Stellvertreterpositionen;
- Auswahl der Stellvertreter durch Klienten und/oder Aufstellungsleiterin und/oder aufgrund freiwilliger Meldung von Teilnehmern;
- Erarbeitung des Lösungsbildes auf Basis der bei den Stellvertretern ausgelösten Empfindungen, Gefühle und Bewegungen;
- Überprüfung des Lösungsbildes in Bezug auf das ursprüngliche Anliegen;
- Reflexion der neu gewonnen Erfahrungen und Erkenntnisse sowie deren Integration durch den Klienten auf intellektueller, körperorientierter, emotionaler und Verhaltens-Ebene.

Sowohl das Anfangsbild als auch die Zwischenschritte zur Lösung und das Lösungsbild wurden von der Aufstellungsleiterin mit dem jeweiligen Klienten besprochen. An diesen Besprechungen konnten sich auch Gruppenmitglieder beteiligen.

Falls sich im Verlauf einer Aufstellung ein Zusammenhang mit familiären Problemen ergab, wurde darauf hingewiesen.

13.4 Untersuchungsdurchführung

Die Fragebögen wurden jeweils zwei Wochen vor den Aufstellungsseminaren und anschließend zwei Wochen sowie vier Monate nach den Seminaren versandt. Die Befragungen waren anonym. Um die Fragebögen zuordnen zu können, wurden die Untersuchungsteilnehmer gebeten, ihre Bögen mit einem gleich bleibenden Code zu versehen.

13.5 Abhängige Variablen

Untersucht wurde zu allen Messzeitpunkten die psychische Belastung mit dem Kieler Fragebogen zur Symptombelastung (KASSL), die direktive Einstellung mit dem Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) und die Arbeitszufriedenheit mit dem Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO). Bei der zweiten und dritten Befragung wurde zusätzlich mit dem Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) das allgemeine Befinden gemessen. Die Zuordnung der Befragungsinstrumente zu den Messzeitpunkten ist in folgender Tabelle dargestellt.

Messzeitpunkt	Erhebungsinstrumente
Prätest	KASSL / FDE / FEO
Posttest	KASSL/ FDE / FEO / VEV
Follow-up-Test	KASSL/ FDE / FEO / VEV

Tabelle 9: Erhebungsinstrumente zu den drei Messzeitpunkten

13.6 Messinstrumente

Die vorliegende Arbeit mit explorativem Charakter beschäftigt sich mit der Überprüfung der Effekte systemischer Organisationsaufstellung auf die Befindlichkeit und psychische Belastung, die direktive Einstellung und die Arbeitszufriedenheit.

Zur Operationalisierung der Effekte wurden folgende Fragebögen eingesetzt:

1. Zur Veränderungsmessung der Befindlichkeit und der psychischen Belastung wurden die Kieler Änderungssensitive Symptom-

liste (KASSL) von Zielke (1979) und der Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) von Zielke & Kopf-Mehnert (1978) durchgeführt.

2. Die Einstellung, die Handlungen und Erlebnisweisen anderer Personen zu lenken, wurde mit dem Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) von Bastine (1977) abgefragt.
3. Die Einschätzung der Arbeitszufriedenheit wurde mit dem Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO) von Däumelang & Müskens (2004) gemessen.

Diese Testverfahren werden nachfolgend näher beschrieben.

13.6.1 Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)

Die Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL) von Zielke (1979a; 1979b) ist ein Messverfahren, dessen Anwendungsbereiche sich auf verschiedene Phasen der therapiebegleitenden Diagnostik erstrecken.

Die 50 Items der Symptomliste werden zunächst zu einer als „Symptombelastung (Sb)“ bezeichneten Gesamtskala zusammengefasst. Probanden mit hohen Sb-Werten haben Angst in sozialen Situationen, fühlen sich matt und innerlich verkrampft, sind unzufrieden mit ihrem Beruf und können sich schlecht konzentrieren.

Die Items sind weiterhin vier Subskalen zugeordnet:

1. Soziale Kontaktstörungen (Sk)
2. Verstimmungsstörungen (Ve)
3. Berufsschwierigkeiten (Be)
4. Konzentrations- und Leistungsstörungen (KL)

Die Skalen werden als „ein wesentliches Kriterium für den Grad der Belastung eines Probanden angesehen.“

1. Die Subskala „Soziale Kontaktstörungen“ (Sk) erfragt mit 13 Items vor allem Störungen im sozialen Bereich, wie z.B. Mangel an Selbstvertrauen, Minderwertigkeitsgefühle, Kontaktarmut. Mit dieser Skala werden überwiegend situationsspezifische Störungen erfasst.
2. Die Subskala „Verstimmungsstörungen“ (Ve) bezieht sich auf 17 Symptome, die vor allem depressiv getönte Stimmungen oder Stimmungsschwankungen benennen. Die erfragten Stimmungsschwankungen sind relativ anhaltend, treten also situations- und tätigkeitsunspezifisch auf.
3. Die Subskala „Berufsschwierigkeiten“ (Be), die aus 12 Items besteht, zielt auf die Erfassung berufsbezogener Probleme, wie z.B. das Gefühl der Haltlosigkeit, mangelndes Interesse am Beruf, Unsicherheit über den Berufserfolg, Entschlusslosigkeit, mangelnde Ausdauer, berufliche Hemmungen, Unsicherheit bei der Berufswahl, Arbeitsunlust, allgemeine berufliche Schwierigkeiten. Ähnlich wie bei der Ve-Skala werden hier relativ anhaltende und handlungshemmende emotionale Befindlichkeiten erfasst.
4. Mit der Subskala „Konzentrations- und Leistungsstörungen“ (KL), die aus acht Items besteht, werden „tätigkeitsspezifische“ Konzentrations- und Leistungsstörungen erfasst, insbesondere Konzentrationsschwierigkeiten, Leistungsschwäche, Angst zu versagen, Lernschwierigkeiten, die Einschätzung, nicht genug leisten zu können und zu wenig intelligent zu sein.

Aus den Testitems wurden zusätzlich zwei weitere Skalen gebildet. Die 16 Items, welche sich als besonders änderungssensitiv nach gesprächstherapeutischen Interventionen erwiesen, wurden zur Skala C₂ (hohe Sensitivität) und die 20 Items, welche sich als besonders insensitiv erwiesen, zur Skala C₅ (hohe Insensitivität) zusammengefasst.

In ihrer Funktion als veränderungsdiagnostisches Instrument ist die KASSL eine spezifische Ergänzung anderer Messinstrumente der therapiebezogenen Veränderungsmessung, die sich an wesentlichen Zielkonzepten der Gesprächs-Psychotherapie orientieren.

Die KASSL wurde als Messinstrument auf der Basis veränderungstheoretischer Ansätze entwickelt. Sie entspricht dabei der Forderung, dass in der Prognoseforschung vor allem solche Merkmale von Klienten untersucht werden sollen, die mit den angestrebten Änderungen und den vermuteten Wirkfaktoren der Behandlungsmethode in einem kausalen Zusammenhang stehen (vgl. Zielke, 1979b, S. 9).

Zur Kontrolle der Veränderungen ist die Erhebung der Statusdiagnostik vor und nach der Behandlung notwendig. Mit der Hilfe eines Auswertungsblattes zur „Veränderungsdiagnostik“ können Aussagen über die absolute Höhe der durch die Behandlung induzierten Änderungen gemacht werden. Dabei werden u.a. der Zeitpunkt der Erhebung, die Methode und die Dauer der Behandlung berücksichtigt.

Der Veränderungswert „Dtrue“ wird auf der Grundlage der im Test-Manual in Tabellen aufgeführten statistischen Kennwerte des von Lord (1956, 1967) und McNemar (1958) entwickelten Verfahrens berechnet. Bei der Interpretation dieser Veränderungswerte ist es sehr wichtig, dass die Bedeutsamkeit jeder individuellen Veränderung unabhängig von der Höhe der Werte der Vortestung beurteilt werden kann. Damit sind Veränderungswerte verschiedener Probanden miteinander direkt vergleichbar, auch wenn sie unterschiedliche Eingangsskalenwerte aufweisen. Die Berechnung der Veränderung erfolgt mit Standard T-Werten.

Nach Brickenkamp (1997, S. 770) ist die Durchführungs- und Auswertungs-Objektivität der KASSL gegeben. Für die Reliabilität, die mit verschiedenen Methoden bestimmt wurde, ergaben sich für alle Skalen relativ hohe Koeffizienten zwischen 0.68 und 0.89. Zur Feststellung der

Validität wurden u.a. Korrelationen mit anderen klinischen Messverfahren (MMPI, ENNR, LPS) berechnet. Die ermittelten Werte lagen insgesamt im mittleren Bereich: 0.40 bis 0.60.

13.6.2 Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)

Der VEV wurde von Zielke und Kopf-Mehnert (1978) entwickelt. Er wird oft in Kombination mit dem KASSL zur Erfolgsmessung von Therapien und Behandlungen eingesetzt. Grundlage der Veränderungsmessung sind die Veränderungstheorie der Gesprächspsychotherapie und Erfahrungskonzepte von Gesprächspsychotherapeuten. Die Klienten haben die Aufgabe, Veränderungen retrospektiv mit Hilfe des VEV einzuschätzen. Die Fragebogen-Items erfassen einen bipolaren Faktor mit den Polen „Entspannung, Gelassenheit, Optimismus“ und „Spannung, Unsicherheit, Pessimismus“.

Der VEV wurde konzipiert, um die Stärke und Richtung von Erlebens- und Verhaltensäußerungen nach Beendigung einer therapeutischen Behandlung zu erfassen. Die mit Hilfe des Fragebogens subjektiv wahrgenommenen Veränderungen im Erleben und Verhalten eignen sich für Verlaufsuntersuchungen an einzelnen Probanden wie auch an Gruppen von Probanden. Ein wesentlicher Vorteil im Vergleich zu anderen Veränderungskriterien besteht nach Meinung der Autoren des Tests in der nur einmaligen Testvorgabe.

Der Fragebogen soll zwischen Untersuchungsgruppen, die während des Beurteilungszeitraums vor der Messung unterschiedlichen Behandlungen ausgesetzt sind, differenzieren. Dies ist erforderlich, so die Autoren, um Veränderungen abschätzen zu können, die durch unspezifische Einflüsse zustande kommen. Der Fragebogen soll qualitativ stabile Merkmale erfassen, weil es „sich nicht abschätzen lässt, ob sich, faktorenanalytisch betrachtet, die unterschiedlichen Faktorenzugehörigkei-

ten eines Items bei zwei Testungen aufgrund einer veränderten Sichtweise der Klienten oder aufgrund von Störvariablen ergibt“.

Nach Brickenkamp (1997, Seite 811) ist die Durchführungs- und Ausführungsobjektivität des Tests gegeben. Reliabilitätsuntersuchungen nach der Testhalbierungsmethode ergaben Werte zwischen $r=0,975$ und $r=0,987$.

13.6.3 Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE)

Der FDE wurde von Bastine & Brengelmann (1971) zur Messung der direktiven Einstellung entwickelt. In der vorliegenden Arbeit wird die überarbeitete Version von Bastine (1977) verwendet.

Der Test, der von Brickenkamp (1997, S. 640) als ein „Einstellungs- und Interessentest“ eingestuft wird, besteht aus zwei bipolaren Subskalen, der Skala ‚direktive Einstellung‘ (DE) und der Skala ‚Extraversion‘ (E). Der Test umfasst 32 Items, von denen jeweils 16 die Skala der direktiven Einstellung (DE) und die Skala der Extraversion (E) bilden.

„Als ‚direktive Einstellung‘ wird die Einstellung einer Person bezeichnet, die Handlungen und Erlebnisweisen anderer Personen nach den eigenen Vorstellungen zu lenken und zu kontrollieren“ (Bastine, 1977, S.3). Der Gegenpol, die „nichtdirektive Einstellung“, „ist definiert als das Vermeiden von Lenkung und Kontrolle anderer Personen und das Akzeptieren ihrer Handlungs- und Erlebnisweisen“ (Bastine, 1977, S.3).

Zur Interpretation der Test-Werte auf der DE-Skala, die das Ausmaß an direkter Einstellung angeben, stehen im Einzelnen die Eigenschaften „Bestreben zu lenken, zu beeinflussen, zu dominieren, zu führen, anzuordnen“ zur Verfügung. Bei der Interpretation des Gegenpols der nichtdirektiven Einstellung sind es: „Bestreben, andere Personen zu akzeptieren, zu tolerieren, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit zu fördern“ (vgl. Bastine, 1977, S.16).

Die E-Skala (Extra- vs. Introversion) wurde in modifizierter Form aus dem E.N.NR-Test von Brengelmann und Brengelmann (1960) übernommen.

Die beiden Subskalen sind weitgehend eindimensional und korrelieren nur geringfügig miteinander. „Die Bemühungen der Testkonstruktion wurden konzentriert auf die DE-Skala, während die Extraversion-Variable als erprobtes Testverfahren einerseits eine Vergleichsmöglichkeit in Hinblick auf die Testgütekriterien bot, andererseits auch durch die Vermischung beider Skalen im FDE irrelevante Beantwortungen der Probanden (z. B. Generalisierungen im Sinne von ‚Halo-Effekten‘) verhindern sollte“ (Bastine, 1977, S.4)

Nach Brickenkamp (1997, S. 640) kann der FDE sowohl zur Messung situationsspezifischer Veränderungen als auch zur Messung der Persönlichkeitsvariablen „direktive Einstellung“ und „Extraversion“ eingesetzt werden.

Bastine (1977, S.3) schlägt u.a. eine Anwendung des Fragebogens bei der Ausbildungskontrolle von Erziehern, Eltern und Führungskräften, bei der eignungsdiagnostischen Beurteilung, beim Personaleinsatz und bei der Personalauslese von Führungskräften sowie bei beratender und therapeutischer Tätigkeit mit Eltern, Lehrern und Betriebsleitern vor.

Bei der Überprüfung der Validität des Tests zeigten die Ergebnisse, dass die mit der DE-Skala erfassten Haltungen sensibel auf Änderungen der Testsituation ansprechen, weswegen der FDE „zur Messung von Veränderungen“ herangezogen werden kann (Bastine, 1977, S.7).

Nach Brickenkamp (1997, S. 641) ist die „Objektivität“ des Fragebogens bei einer rein formalen Auswertung gegeben. Die „Reliabilität“ ist hoch: Die interne Konsistenz liegt zwischen 0,80 bis 0,89, die Retest-Reliabilität (Intervall 2 bis 6 Wochen) zwischen 0,80 bis 0,95.

Das Testmanual beinhaltet eine Umrechnungstabelle für DE- und E-Rohwerte in Z-Werte.

13.6.4 F E O – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas

Der FEO wurde von Daumenlang und Müskens 2004 zur Erfassung des Organisationsklimas entwickelt. Er besteht aus 12 Skalen, die fakto-
renanalytisch gewonnen wurden:

1. „Vorgesetzter“,
2. „Kollegialität“,
3. „Bewertung der Arbeit“,
4. „Arbeitsbelastung“,
5. „Organisation“,
6. „Berufliche Perspektiven“,
7. „Entgelt“,
8. „Handlungsraum“,
9. „Berufliche Chancen für Frauen“,
10. „Einstellung zum Unternehmen“,
11. „Interessenvertretung“,
12. „Mitarbeiterbewertung durch Vorgesetzte“

Da mit dem FEO die Einstellung zu diesen organisationalen Dimensionen erhoben wird, wird er in der vorliegenden Untersuchung zur Messung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt (vgl. Kap. 13.6.4). Dem Fragebogen liegt das 2-Faktoren-Modell des Führungsverhaltens mit den Faktoren „Consideration“ und „Initiating Structure“ zugrunde (vgl. Daumenlang & Müskens 2004, S. 14, Rosenstiel et al., 2005, S. 342). Die Items wurden in Zusammenarbeit mit betrieblichen Personalleuten, Betriebsräten, Vorgesetzten und Mitarbeitern entwickelt, diskutiert und revidiert.

Als Anwendungsbereiche werden organisationspsychologische Fragestellungen in Großbetrieben, einzelnen Abteilungen, mittelständischen Betrieben, Behörden und Arbeitsgruppen mit nur wenigen Mitgliedern angegeben.

Der FEO erfasst nicht das Organisationsklima - im vorliegenden Fall die Arbeitszufriedenheit - als einheitliches Konstrukt, sondern dessen bzw. deren unterschiedliche, operational definierte Dimensionen.

Mehr als nur ein Messinstrument, das zuverlässige Daten für die Entscheidungsträger liefert, soll der FEO Basis für eingehende Diskussionen zwischen allen Beteiligten sein, weswegen er vor allem zu Beginn von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung und danach zu deren Evaluation zum Einsatz kommen sollte.

Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität können nach Brickenkamp (1997, Seite 643) als gegeben angesehen werden. Die interne Konsistenz ist nach Daumenlang & Müskens (2004) für sieben Skalen „sehr zufrieden stellend“ mit Werten zwischen 0,64 und 0,97. Die Skala 8 „Handlungsraum“ erreichte allerdings nur einen Wert von 0,35. Diese Skala ist eine Ergänzung der Skala 5 „Organisation“. Während sich die Skala „Organisation“ auf die begrenzenden und einschränkenden Bedingungen in der Organisation bezieht, wird bei der Skala „Handlungsraum“ nach Initiative und Selbstverantwortung gefragt.

Zur Bestimmung der Validität wurden Faktorenanalysen der Daten mehrerer Stichproben durchgeführt. Dabei ließen sich insgesamt die gleichen Faktoren errechnen. Der FEO erfüllt weiterhin die erforderlichen „Ökonomie-Bedingungen“: Kurze Durchführungszeit, wenig Material, einfache Handhabung, Gruppen-Test-Tauglichkeit und schnelle Auswertung.

14 Ergebnisse

Um die Wirksamkeit der systemischen Organisationsaufstellung zu überprüfen, wurde eine quasi-experimentelle Untersuchung nach einem Vortest-Nachtest-Follow-up-Plan (vgl. Hager, 2000, S. 185) durchgeführt. Ursprünglich war geplant, die Untersuchungsdaten dreifaktoriell auszuwerten mit den Faktoren Aufstellung (ja/nein), Führung (ja/nein) und Messung (Vormessung/ Nachmessung/Follow-Up). Da sich für den Faktor Führung keine signifikanten Unterschiede nachweisen ließen, werden im Folgenden die Ergebnisse einer zweifaktorieller Analyse mit den Faktoren Aufstellung und Messung dargestellt.

Da die Untersuchungsteilnehmer nicht randomisiert den Untersuchungsgruppen zugeordnet werden konnten, wurde zunächst überprüft, ob bereits vor der Aufstellung statistisch bedeutsame Gruppenunterschiede bestehen. Dabei konnten für mehrere Skalen signifikante Vorunterschiede festgestellt werden. Deswegen wurden für sämtliche Skalen Kovarianzanalysen berechnet und die Vorherwerte als Kovariaten kontrolliert.

Kovarianzanalysen setzen voraus, dass sich die Varianzen der Vorherwerte der Experimentalgruppe nicht von den Varianzen der Kontrollgruppe unterscheiden. Diese Voraussetzung konnte bestätigt werden.

Die Ergebnisse der multivariaten Kovarianzanalysen werden nacheinander für die Kieler Änderungssensitive Liste (KASSL), den Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO) und den Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) beschrieben. Zusätzlich werden die Effekte auf die Werte im Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV), der zum 2. und 3. Messzeitpunkt erhoben wurde, dargestellt.

Wegen der hohen Ausfallquote (Drop-Out) von 42,5% von der ersten zur dritten Messung wurden gesondert für die Prä-Posttest-Vergleiche und die Stabilitätsvergleiche Drop-out-Analysen durchgeführt, welche am Schluss des Ergebnisteils dargestellt werden.

Alle Berechnungen wurden mit der Statistikstandardsoftware IBM SPSS Statistics 21 durchgeführt.

14.1 Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)

Die Ergebnisdarstellung der KASSL umfasst einen Prä-Post-Vergleich und eine Stabilitätsüberprüfung. Bei der Bewertung der Ergebnisse ist Folgendes zu bedenken: „Eine Abnahme der Werte bedeutet auch eine Abnahme der Beschwerden, was einer Verbesserung der Symptomatik gleich kommt und umgekehrt“ (vgl. Zielke, 1979, S. 16).

14.1.1 Prä-Post-Vergleiche

Nach einer deskriptiven Beschreibung der Messwerte sollen die Ergebnisse der kovarianzanalytischen Berechnungen beschrieben und anschließend die signifikanten Interaktionen grafisch dargestellt werden.

14.1.1.1 Deskriptive Statistiken

Die KASSL umfasst folgende Subskalen:

1. „Soziale Kontaktstörungen“ (SK),
2. „Verstimmungsstörungen“ (Ve),
3. „Berufsschwierigkeiten“ (Be),
4. „Konzentrations- und Leistungsstörungen“ (KL),
5. Skala C2 („Sensitivität“) und
6. Skala C5 („Insensitivität“) und
7. Skala Sb („Symptombelastung“; Gesamtwert)

Die Mittelwerte und Standardabweichungen dieser Skalen sind in Tabelle 10 dargestellt.

KASSL-Skalen	Experimentalgruppe (N=70)		Kontrollgruppe (N=26)	
	Prätest	Posttest	Prätest	Posttest
1. Soziale Kontaktstörungen (SK)	43,28 (7,62)	40,27 (5,22)	38,73 (4,52)	38,76 (5,57)
2. Verstimmungsstörungen (Ve)	41,65 (6,19)	38,64 (5,18)	38,30 (4,58)	39,46 (4,53)
3. Berufsschwierigkeiten (Be)	46,75 (7,74)	43,67 (6,12)	42,42 (5,97)	43,50 (7,01)
4. Konzentrations- und Leistungsstörungen (KL)	43,45 (6,18)	40,87 (4,92)	41,26 (5,38)	41,65 (5,47)
5. Skala C2 (Sensitivität)	38,10 (7,59)	34,94 (7,16)	32,19 (6,53)	34,46 (7,33)
6. Skala C5 (Insensivität)	40,90 (6,55)	37,61 (5,04)	36,23 (3,63)	35,69 (3,60)
7. Skala Sb (Symptombelastung; Gesamtwert)	46,78 (10,42)	40,47 (7,79)	38,30 (6,41)	39,38 (6,51)

Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der KASSL-Skalen

14.1.1.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Zur Überprüfung der Prä-Posttest-Unterschiede zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe wurden Kovarianzanalysen für die KASSL-Skalen berechnet. Die Ergebnisse der Analysen sind in Tabelle 11 dargestellt.

Skala	df	F	Signifikanz	η^2
1. Soziale Kontaktstörungen (SK)	1/94	0,019	ns	.000
2. Verstimmungsstörungen (Ve)	1/94	7,70	**	.077
3. Berufsschwierigkeiten (Be)	1/94	1,47	ns	.016
4. Konzentration- und Leistungsstörung	1/94	1,81	ns	.019
5. Skala C2 (Sensitivität)	1/94	0,24	ns	.004
6. Skala C5 (Insensivität)	1/94	0,09	ns	.001
7. Skala Symptombelastung (Gesamtwert, Sb)	1/94	5,33	*	.054
*** p <=.001 ; ** p <=.01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 11: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen der KASSL

Wie die kovarianzanalytische Auswertung belegt, erweisen sich die Unterschiede in der Skala „Verstimmungsstörungen“ und in der Skala „Symptombelastung“ (Gesamtwert) als sehr signifikant bzw. als signifikant.

14.1.1.3 Einzelergebnisse der Prä-Post-Vergleiche

Im Folgenden werden die Ergebnisse für die beiden Skalen „Verstimmungsstörungen“ und „Symptombelastung“ (Gesamtwert) grafisch dargestellt und jeweils kurz beschrieben.

„Verstimmungsstörungen (Ve)“

Wie Abbildung 7 zeigt, profitierte die Experimentalgruppe von der Organisationsaufstellung. Während bei dieser Gruppe die „Verstimmungsstörungen“ deutlich abnahmen, nahmen sie in der Kontrollgruppe leicht zu.

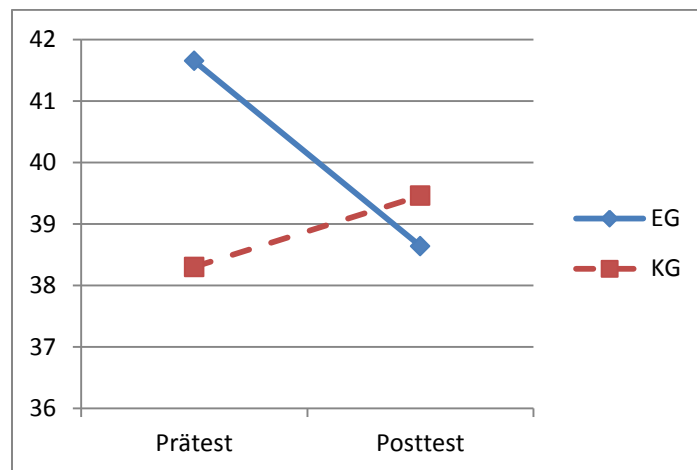


Abbildung 7: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Verstimmungsstörungen“

„Symptombelastung (Sb; Gesamtwert)“

Bei der Skala „Symptombelastung“ zeigt sich ein ähnlicher Verlauf wie bei der Skala „Verstimmungsstörungen“. Wiederum profitierte die Experimentalgruppe von der Organisationsaufstellung, während sich die Kontrollgruppe kaum veränderte.

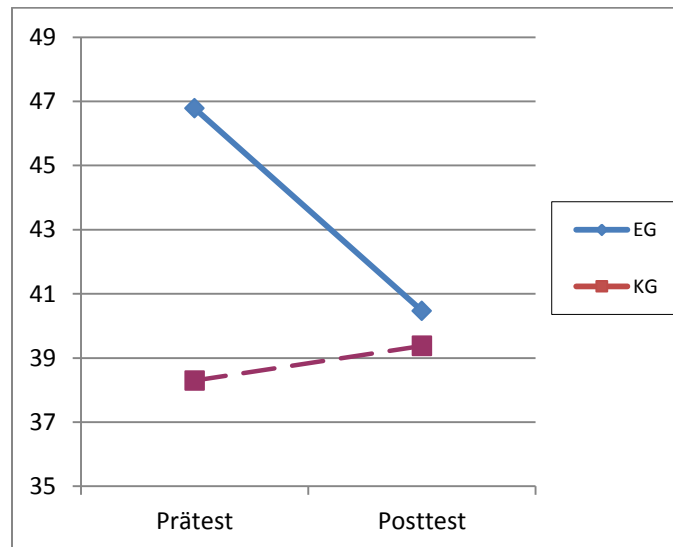


Abbildung 8: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Symptombelastung“

14.1.2 Stabilitätsuntersuchung

Entsprechend dem Vorschlag von Hager und Hasselhorn (2000, S. 55) wurden bei der Stabilitätsuntersuchung die Werte der ersten Messung mit denjenigen der dritten Messung verglichen.

14.1.2.1 Deskriptive Statistiken

In folgender Tabelle sind die Mittelwerte der ersten (Prätest-) und dritten (Stabilitäts-) Messung für alle Skalen der KASSL dargestellt.

KASSL-Skalen	Experimentalgruppe (N=45)		Kontrollgruppe (N=20)	
	Prätest	3. Messung	Prätest	3. Messung
1. Soziale Kontaktstörungen (SK)	44,31 (8,01)	38,84 (5,16)	38,65 (4,55)	39,70 (6,07)
2. Verstimmungsstörungen (Ve)	41,33 (6,21)	35,06 (3,54)	38,30 (5,02)	38,40 (4,00)
3. Berufsschwierigkeiten (Be)	47,66 (7,88)	43,00 (6,99)	42,60 (6,41)	41,10 (5,23)
4. Konzentrations- und Leistungsstörungen (KL)	43,93 (6,54)	39,57 (4,14)	41,05 (5,48)	39,95 (4,17)
5. Skala C2 (Sensitivität)	38,57 (7,58)	34,20 (6,24)	32,20 (6,24)	32,05 (5,57)
6. Skala C5 (Insensivität)	41,53 (7,06)	36,04 (4,69)	35,80 (3,48)	35,10 (3,27)
7. Skala Symptombelastung (Gesamtwert; Sb)	47,64 (11,09)	36,62 (6,41)	37,85 (6,57)	37,70 (6,19)

Tabelle 12: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der KASSL-Skalen

14.1.2.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Im Rahmen der Stabilitätsuntersuchung zur Überprüfung der Unterschiede zwischen 1. und 3. Messung wurden wie bei den Prä-Post-Vergleichen ebenfalls Kovarianzanalysen gerechnet. Die Ergebnisse der Analysen sind in Tabelle 13 dargestellt.

Skala	df	F	Signifikanz	η^2
1. Soziale Kontaktstörungen (SK)	1/63	4,36	ns	.066
2. Verstimmungsstörungen (Ve)	1/63	19,55	***	.240
3. Berufsschwierigkeiten (Be)	1/63	0,120	ns	.002
4. Konzentration- und Leistungsstörungen (KL)	1/63	0,555	ns	.006
5. Skala C2 („Sensitivität“)	1/63	0,248	ns	.004
6. Skala C5 („Insensivität“)	1/63	0,891	ns	.014
7. Skala Symptombelastung (Gesamtwert; Sb)	1/63	12,437	***	.167
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 13: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen der KASSL

Wie die Stabilitätsüberprüfung zeigt, können sowohl für die Skala ‚Verstimmungsstörungen (Ve)‘ als auch für die Skala ‚Symptombelastung (Gesamtwert; Sb)‘ hoch signifikante Unterschiede nachgewiesen werden.

14.1.2.3 Darstellung der Einzelergebnisse

Die signifikanten Interaktionseffekte in den Skalen „Verstimmungsstörungen“ und „Symptombelastung“ werden im Folgenden grafisch dargestellt und kurz beschrieben.

„Verstimmungsstörungen (Ve)“

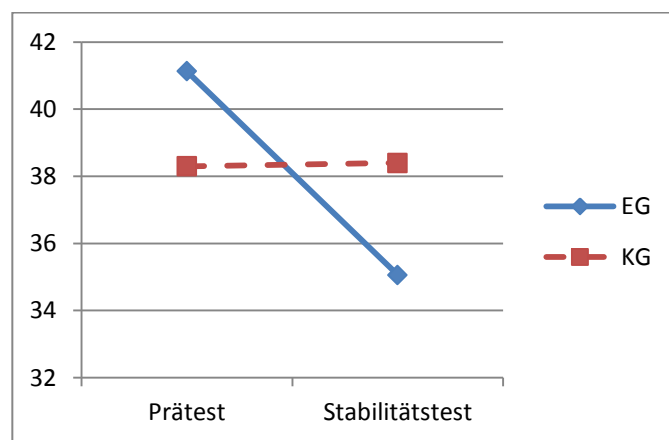


Abbildung 9: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Verstimmungsstörungen“

Für die Skala „Verstimmungsstörungen“ zeigen sich bei der Stabilitätsuntersuchung noch deutlichere Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungsgruppen als beim Prä-Post-Vergleich. Während der Mittelwert der Experimentalgruppe abnimmt, bleibt der Mittelwert der Kontrollgruppe nahezu unverändert.

„Symptombelastung (Sb; Gesamtwert)“

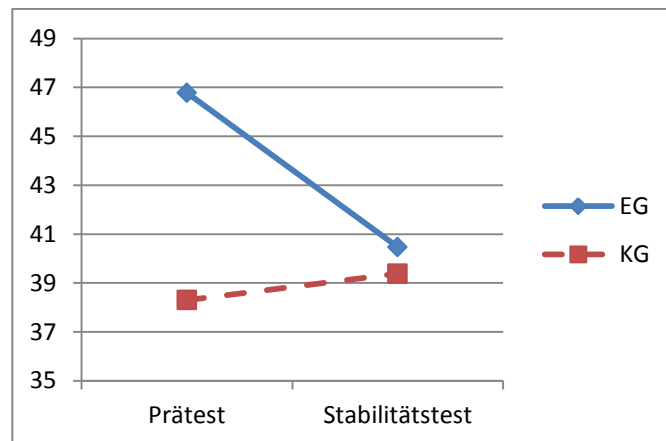


Abbildung 10: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Symptombelastung“

Die Mittelwerte der Skala „Symptombelastung“ zeigen, wie in Abbildung 10 ersichtlich ist, einen ähnlich unterschiedlichen Verlauf wie die Mittelwerte der Skala „Verstimmungsstörung“.

14.2 Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)

Der VEV wurde konzipiert, um die Stärke und Richtung von Erlebens- und Verhaltensäußerungen nach Beendigung einer Behandlung zu erfassen. Dabei gilt: „Hohe Testwerte bedeuten eine Veränderung im Sinne einer Zunahme von Entspannung, Gelassenheit und Optimismus; niedrige Testwerte bedeuten eine Veränderung im Sinne einer Zunahme von Spannung, Unsicherheit und Pessimismus“ (vgl. Zielke & Kopf-Mehnert, 1978, S. 21).

Die erste Messung des VEV fand nach der Organisationsaufstellung statt, zum Zeitpunkt, als für die anderen Verfahren der Posttest durchgeführt wurde. Die zweite Messung wurde gleichzeitig mit der Follow-Up-Untersuchung für die übrigen Verfahren durchgeführt.

Der Fragebogen wird oft zusätzlich zur KASSL eingesetzt, um Erfolgsmessungen von Therapien und Behandlungen abzusichern. Veränderungen werden retrospektiv auf einen bipolaren Faktor mit den Polen „Entspannung, Gelassenheit, Optimismus“ und „Spannung, Unsicherheit, Pessimismus“ eingeschätzt.

Der Rang der Gesamtwerte reicht von 42 bis 294; der Nullpunkt der Veränderungswerte liegt bei 168. Zielke & Kopf-Mehnert (1978, S. 41) führen folgende Veränderungsnormen an (vgl. Tabelle 14):

	Gesamtscore
Verbesserung auf dem 0,1 % Niveau -	Gesamtscore: 200 – 294
Verbesserung auf dem 1 % Niveau -	Gesamtscore: 193 – 199
Verbesserung auf dem 5 % Niveau -	Gesamtscore: 187 – 192
Keine Veränderung -	Gesamtscore: 150 – 186
Verschlechterung auf dem 5% Niveau -	Gesamtscore: 144 – 149
Verschlechterung auf dem 1% Niveau -	Gesamtscore: 137 – 143
Verschlechterung auf dem 0,1 % Niveau -	Gesamtscore: 42 – 136

Tabelle 14: Veränderungsnormen des VEV (Zielke & Kopf-Mehnert, 1978, S. 41)

Die folgende Tabelle 15 gibt eine Übersicht über die Mittelwerte und Standardabweichungen der ersten und zweiten Messung des VEV.

	1. Messung				2. Messung		
		MW	SD		MW	SD	
Experimentalgruppe	/	194,75	3.14	**	202,55	3.92	***
Kontrollgruppe	/	171,50	2.25	ns	171,20	2.57	ns
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10							

Tabelle 15: VEV- Veränderungsquotienten der beiden Untersuchungsgruppen zu den beiden Messungszeitpunkten

Die Ergebnisse sind in folgender Abbildung grafisch dargestellt.

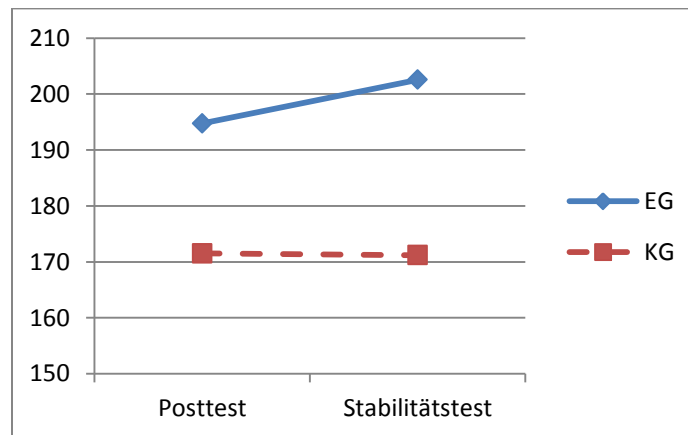


Abbildung 11: VEV – Veränderungsquotienten

Wie aus Tabelle 15 und Abbildung 11 zu ersehen ist, zeigt die Versuchsgruppe gemäß den Veränderungsnormen eine hochsignifikante „positive“ Veränderung in Richtung „Entspannung, Gelassenheit und Optimismus“. Diese Veränderung entspricht der mit der KASSL gemessenen Abnahme der Beschwerden. Bei der Kontrollgruppe ließen sich, wie zuvor bei den Ergebnissen der KASSL, keine statistisch signifikanten Veränderungen feststellen.

14.3 Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE)

Die Ergebnisse des FDE werden in gleicher Reihenfolge wie diejenigen der KASSL dargestellt. Zuerst werden die Ergebnisse der Prä-Post-Vergleiche und anschließend diejenigen der Stabilitätsprüfungen beschrieben.

Bei der Bewertung der Ergebnisse ist Folgendes zu bedenken: „Hohe (Z-) Werte bedeuten ein hohes Ausmaß an direktiven Einstellungen bzw. Extraversion“ (Bastine, 1977, S.11).

14.3.1 Prä-Post-Vergleiche

Der FDE umfasst folgende Subskalen: 1. „Direktive Einstellung“ (DE) und 2. „Extraversion“ (E). Nach einer deskriptiven Beschreibung der Messwerte sollen die Ergebnisse der kovarianzanalytischen Berechnungen beschrieben und anschließend die signifikanten Interaktionen grafisch dargestellt werden.

14.3.1.1 Deskriptive Statistiken

Die Mittelwerte und Standardabweichungen des FDE sind in Tabelle 16 dargestellt.

FDE-Skalen	Experimentalgruppe		Kontrollgruppe	
	Prätest	Posttest	Prätest	Posttest
1. „Direktive Einstellung“ (DE)	105,14 (10,355)	105,93 (9,679)	108,65 (12,455)	109,04 (11,664)
2. „Extraversion“ (E)	105,14 (8,469)	106,71 (7,317)	105,38 (10,481)	106,54 (7,845)

Tabelle 16: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FDE-Skalen

14.3.1.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Die kovarianzanalytische Überprüfung der Prä-Posttest-Unterschiede weist für keine der beiden Skalen des FDE signifikante Unterschiede auf (siehe Tabelle 17).

FDE-Skalen	df	F	Signifikanz	η^2
1. „Direktive Einstellung“ (DE)	1/94	0,109	ns	.001
2. „Extraversion“ (E)	1/94	0,70	ns	.001
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 17: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die zwei Skalen des FDE

14.3.2 Stabilitätsuntersuchung

Bei der Überprüfung der Stabilität der Effekte wurden, wie zuvor beschrieben, die Werte der 1. Messung mit denjenigen der 3. Messung verglichen.

14.3.2.1 Deskriptive Statistiken

In Tabelle 18 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der Prätest- und der Follow-up-Messung dargestellt.

FDE-Skalen	Experimentalgruppe		Kontrollgruppe	
	Prätest	Stabilitäts- messung	Prätest	Stabilitäts- messung
1. Direktive Einstellung (DE)	104,33 (10,20)	108,00 (9,96)	109,50 (13,06)	107,50 (11,06)
2. Extraversion (E)	105,33 (8,48)	109,67 (7,10)	106,25 (9,44)	106,25 (7,92)

Tabelle 18: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FDE-Skalen

14.3.2.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Wie die Stabilitätsüberprüfung zeigt, können sowohl für die Skala ‚Direktive Einstellung (DE)‘ als auch für die Skala ‚Extraversion (E)‘ signifikante bzw. sehr signifikante Unterschiede nachgewiesen werden.

FDE-Skalen	df	F	Signifikanz	η^2
1. Direktive Einstellung (DE)	1/63	6,355	*	.093
2. Extraversion (E)	1/63	8,311	**	.118
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 19: Ergebnisse für die zwei Skalen des FDE

14.3.2.3 Darstellung der Einzelergebnisse

Die Interaktionen in den beiden FDE-Skalen werden im Folgenden grafisch dargestellt und beschrieben.

„Direktive Einstellung (DE)“

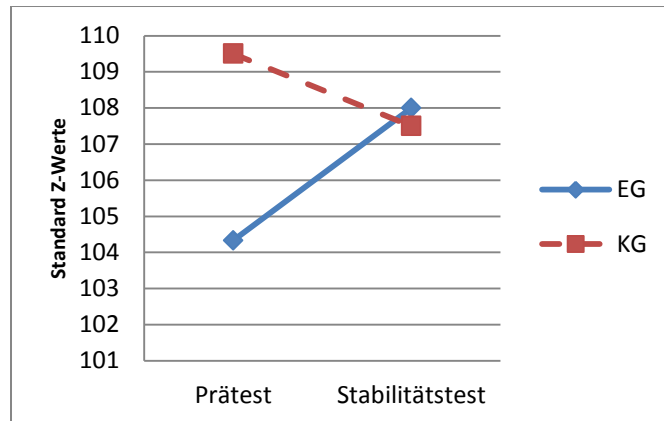


Abbildung 12: Interaktion Messung \times Gruppe für die Skala „Direktive Einstellung“

Wie aus Abbildung 12 zu ersehen ist, weist die Experimentalgruppe vier Monate nach der Aufstellung einen deutlichen Anstieg in der Direktiven Einstellung auf, während der Mittelwert der Kontrollgruppe abnimmt.

„Extraversion (E)“

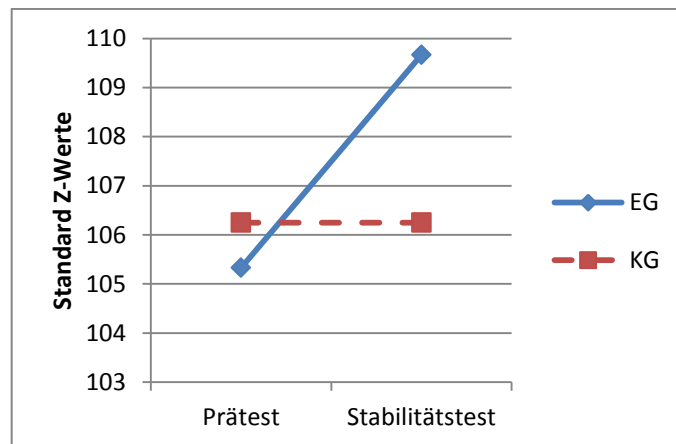


Abbildung 13: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Extraversion“

Wie Abbildung 13 zeigt, ist der Extraversionswert der Experimentalgruppe bei der Follow-Up-Messung deutlich höher als beim Prätest, während der Wert der Kontrollgruppe fast gleich bleibt.

14.4 Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)

Zur Auswertung des FEO wurden die Rohwerte, wie von den Autoren empfohlen, in T-Werte umgewandelt. Der Mittelwert der T-Werte ist 50 mit einer Streuung von 10 Punkten. „Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass geringe Werte stets positiven Beurteilungen entsprechen, während hohe Skalenwerte negative Bewertungen ausdrücken“ (Daumenlang & Müskens, 2004, S. 49).

Das FEO umfasst 12 Skalen. Von diesen Skalen konnten die drei Skalen „Vorgesetzter“, „Interessenvertretung“ und „Mitarbeiterbewertung durch Vorgesetzte“ aufgrund zu geringer Beantwortung nicht ausgewer-

tet werden, sodass nur folgende neun Skalen bei der Ergebnisdarstellung berücksichtigt werden:

1. „Kollegialität“ (KO)
2. „Bewertung der Arbeit“ (BA)
3. „Arbeitsbelastung“ (AB)
4. „Organisation“ (O)
5. „Berufliche Perspektiven“ (BP)
6. „Entgelt“ (E)
7. „Handlungsraum“ (HR)
8. „Berufliche Chancen für Frauen“ (BCF)
9. „Einstellung zum Unternehmen“ (EZU)

14.4.1 Prä-Post-Vergleiche

14.4.1.1 Deskriptive Statistiken

Die Mittelwerte und Standardabweichungen der neun Skalen des FEO in den Prätests und Posttests zeigt folgende Tabelle.

FEO-Skalen	Experimentalgruppe		Kontrollgruppe	
	Prätest	Posttest	Prätest	Posttest
1. „Kollegialität“ (KO)	49,06 (10,12)	47,80 (9,83)	50,69 (7,06)	50,54 (7,58)
2. „Bewertung der Arbeit“ (BA)	40,57 (13,76)	41,47 (12,35)	48,88 (11,25)	47,95 (11,76)
3. „Arbeitsbelastung“ (AB)	45,78 (13,57)	44,62 (13,93)	50,16 (11,06)	48,45 (11,32)
4. „Organisation“ (O)	33,75 (11,40)	34,59 (14,07)	36,84 (11,70)	35,25 (11,41)
5. „Berufliche Perspektiven“ (BP)	43,72 (14,31)	42,74 (13,42)	42,87 (9,80)	42,18 (10,13)
6. „Entgelt“ (E)	47,79 (13,05)	47,10 (10,26)	49,56 (7,88)	49,60 (8,60)
7. „Handlungsraum“ (HR)	42,13 (13,79)	39,99 (11,72)	43,72 (10,87)	46,46 (9,30)
8. „Berufliche Chancen für Frauen“ (BCF)	42,99 (12,38)	41,71 (11,06)	41,82 (11,85)	40,27 (11,26)
9. „Einstellung zum Unternehmen“ (EZU)	43,06 (14,53)	41,35 (13,77)	42,11 (11,07)	42,39 (10,24)

Tabelle 20: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FEO-Skalen

14.4.1.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Die Ergebnisse der Kovarianzanalysen sind in Tabelle 21 dargestellt.

Skala	df	F	Signifikanz	η^2
1. Kollegialität (KO)	1/94	1.079	ns	.011
2. Bewertung der Arbeit (BA)	1/94	.380	ns	.004
3. Arbeitsbelastung (AB)	1/94	.036	ns	.000
4. Organisation (O)	1/94	.465	ns	.005
5. Berufliche Perspektiven (BP)	1/94	.000	ns	.000
6. Entgelt (E)	1/94	.896	ns	.010
7. Handlungsraum (HR)	1/94	8.173	**	.081
8. Berufliche Chancen für Frauen (BCF)	1/94	.150	ns	.002
9. Einstellung zum Unternehmen (EZU)	1/94	.658	ns	.007
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 21: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen des FEO

14.4.1.3 Darstellung der Einzelergebnisse der Prä-Post-Vergleiche

Von den neun Skalen des FEO konnte lediglich für die Skala „Handlungsraum“ eine signifikante Veränderung in der erwarteten Richtung nachgewiesen werden. Dieser Interaktionseffekt wird im Folgenden grafisch dargestellt.

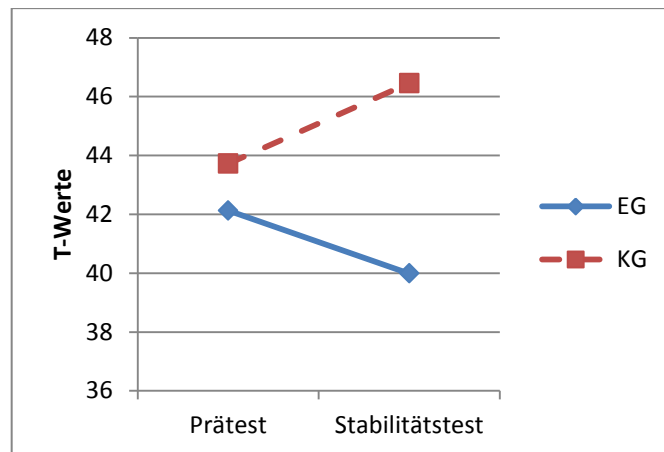


Abbildung 14: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Handlungsraum“

Abbildung 14 zeigt, dass die Experimentalgruppe vier Monate nach der Organisationsaufstellung den „Handlungsraum“ im Unternehmen als deutlich erweitert bzw. verbessert einschätzt, während die Kontrollgruppe den „Handlungsraum“ als eingeschränkter bewertet.

14.4.2 Stabilitätsuntersuchung

Zur Überprüfung der Stabilität der im Vorher-Nachher-Vergleich nachgewiesenen Veränderung des ‚Handlungsraums‘ und zusätzlicher zeitverzögerter Effekte, wurden wiederum die Werte der ersten Messung mit denjenigen der dritten Messung verglichen.

14.4.2.1 Deskriptive Statistiken

Die Mittelwerte und Standardabweichungen der beiden Untersuchungsgruppen bei der ersten und dritten Messung sind in Tabelle 22 beschrieben.

FEO-Skalen	Experimentalgruppe		Kontrollgruppe	
	Prätest	3.Messung	Prätest	3.Messung
1. Kollegialität (KO)	47,31 (9,94)	42,39 (8,55)	51,79 (6,20)	52,33 (7,74)
2. Bewertung der Arbeit (BA)	40,75 (13,31)	37,44 (12,40)	48,14 (11,17)	47,85 (11,92)
3. Arbeitsbelastung (AB)	46,06 (14,39)	40,00 (12,57)	49,03 (10,73)	48,36 (11,23)
4. Organisation (O)	32,91 (10,33)	33,19 (12,43)	36,40 (11,96)	37,52 (11,89)
5. Berufliche Perspektiven (BP)	41,78 (14,78)	35,69 (11,64)	42,25 (9,77)	43,57 (11,16)
6. Entgelt (E)	46,14 (12,59)	42,91 (11,09)	48,52 (8,05)	48,23 (7,16)
7. Handlungsraum (HR)	40,08 (12,09)	34,93 (10,86)	42,11 (10,84)	44,24 (9,31)
8. Berufliche Chancen für Frauen (BCF)	43,02 (11,56)	47,37 (7,00)	40,59 (12,63)	40,54 (11,84)
9. Einstellung zum Unternehmen (EZU)	41,08 (14,36)	35,04 (11,06)	42,23 (11,76)	42,28 (9,75)

Tabelle 22: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der FEO-Skalen

14.4.2.2 Kovarianzanalytische Auswertung

Die Ergebnisse der kovarianzanalytischen Auswertungen sind in Tabelle 23 dargestellt.

Skala	df	F	Signifikanz	η^2
1. Kollegialität (KO)	1/64	16,074	***	.206
2. Bewertung der Arbeit (BA)	1/64	4,888	*	.073
3. Arbeitsbelastung (AB)	1/64	6,340	*	.093
4. Organisation (O)	1/64	0,454	ns	.007
5. Berufliche Perspektiven (BP)	1/64	,843	**	.022
6. Entgelt (E)	1/64	3,347	ns	.051
7. Handlungsraum (HR)	1/64	11,190	***	.153
8. Berufliche Chancen für Frauen (BCF)	1/64	0,99	ns	.002
9. Einstellung zum Unternehmen (EZU)	1/64	,791	**	.112
*** p <= .001 ; ** p <= .01 ; * p <= .05 ; ns = nicht signifikant ; # p <= .10				

Tabelle 23: Ergebnisse der Kovarianzanalysen für die Skalen des FEO

Wie im Prä-Post-Vergleich erweist sich auch der Unterschied im „Handlungsraum“ als signifikant. Darüber hinaus sind, wie aus Tabelle 23 zu ersehen ist, auch die Unterschiede in den Dimensionen „Kollegialität“, „Bewertung der Arbeit“, „Arbeitsbelastung“, „Berufliche Perspektiven“ und „Einstellung zum Unternehmen“ signifikant.

14.4.2.3 Darstellung der Einzelergebnisse der Stabilitätsuntersuchung

„Handlungsraum (HR)“

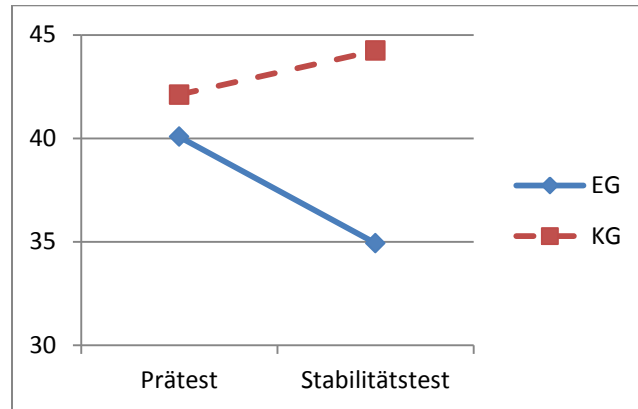


Abbildung 15: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Handlungsraum“

Der beim Vorher-Nachher-Vergleich nachgewiesene Unterschied in der Skala „Handlungsraum“ erweist sich bei der Stabilitätsüberprüfung als stabil. Der „Handlungsraum“ wird nach vier Monaten von der Experimentalgruppe besser eingeschätzt, während die Kontrollgruppe ihren ‚Handlungsraum‘ geringer bewertet.

„Kollegialität (KO)“

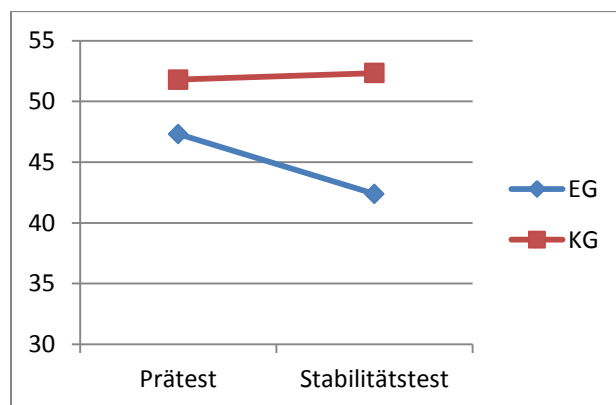


Abbildung 16: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Kollegialität“

Abbildung 16 zeigt, dass die Experimentalgruppe vier Monate nach der Organisationsaufstellung auch, wie postuliert, die „Kollegialität“ im Unternehmen deutlich verbessert bewertet. Bei der Kontrollgruppe ist nur eine geringe Veränderung festzustellen.

„Bewertung der Arbeit (BA)“

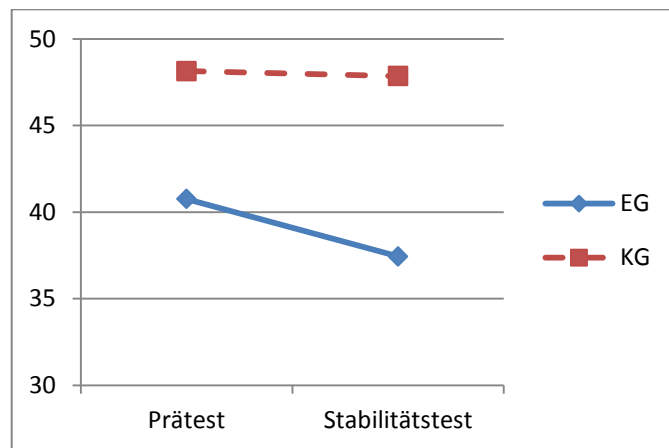


Abbildung 17: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Bewertung der Arbeit“

Die Experimentalgruppe beurteilt bei der Follow-up-Messung, wie in Abbildung 17 ersichtlich ist, weiterhin auch die „Bewertung der Arbeit“ im Unternehmen deutlich besser, während die Kontrollgruppe ihre Bewertung kaum verändert.

„Arbeitsbelastung (AB)“

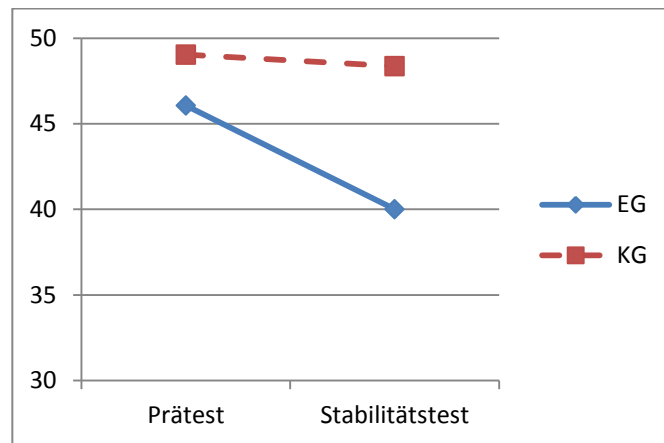


Abbildung 18: Interaktion Messung x Gruppe für die Skala „Arbeitsbelastung“

Ein ähnliches Ergebnis wie für die vorangehend beschriebenen Organisationsaspekte ergibt sich für die Dimension „Arbeitsbelastung“ (vgl. Abbildung 18).

Schließlich lassen sich auch für die Dimensionen „Berufliche Perspektiven“ und „Einstellung zum Unternehmen“ bei der Experimentalgruppe deutliche Veränderungen in positiver Richtung aufzeigen, während sich die Einstellung der Kontrollgruppe zu diesen organisationalen Aspekten kaum verändert (vgl. Abbildung 19 und Abbildung 20).

„Berufliche Perspektiven (BP)“

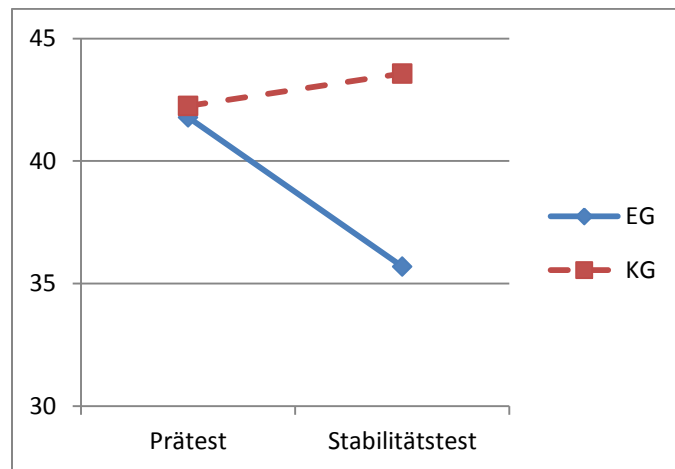


Abbildung 19: Interaktion Messung \times Gruppe für die Skala „Berufliche Perspektiven“

„Einstellung zum Unternehmen (EZU)“

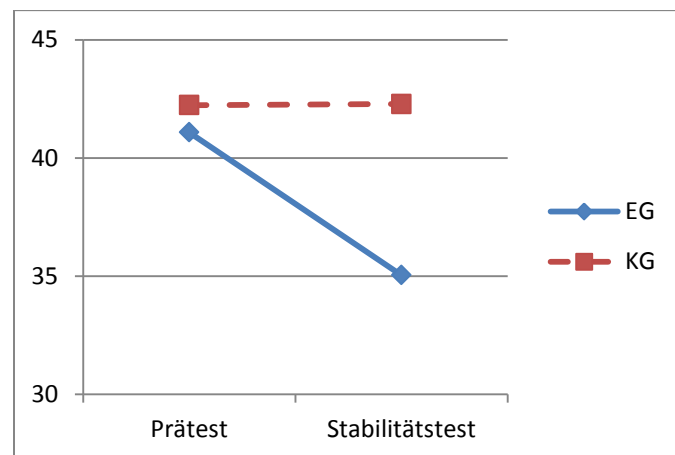


Abbildung 20: Interaktion Messung \times Gruppe für die Skala „Einstellung zum Unternehmen“

14.5 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Prä-Post-Vergleiche und der Prä-Follow-up-Vergleiche sind in Tabelle 24 zusammenfassend dargestellt. Wie aus dieser Tabelle zu ersehen ist, sind alle durch die Prä-Post-Vergleiche nachgewiesenen Effekte der Organisationsaufstellung stabil. Weiterhin können durch die Prä-Follow-up-Vergleiche zusätzlich mehrere zeitverzögerte Effekte belegt werden.

Skalen	Prä-Post- Vergleich	↔	Stabilitäts- überprüfung	↔
Kieler Änderungssensitive Symptomliste (KASSL)-Skalen				
1. ‚Soziale Kontaktstörungen‘ (SK)	ns		ns	
2. ‚Verstimmungsstörungen‘ (Ve)	**	+	***	+
3. ‚Berufsschwierigkeiten‘ (Be)	ns		ns	
4. ‚Konzentrations- und Leistungsstörungen‘ (KL)	ns		ns	
5. Skala C2 (‚Sensitivität‘)	ns		ns	
6. Skala C5 (‚Insensitivität‘)	ns		ns	
7. Skala Sb (‚Symptombelastung‘; Gesamtwert)	*	+	**	+
Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV)				
VEV	**	+	***	+
Fragebogen zur Direktiven Einstellung (FDE) –Skalen				
‚Direktive Einstellung‘ (DE)	ns		*	+
‚Extraversion‘ (E)	ns		**	+
Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)				
1. ‚Kollegialität‘ (KO)	ns		***	+
2. ‚Bewertung der Arbeit‘ (BA)	ns		*	+
3. ‚Arbeitsbelastung‘ (AB)	ns		*	+
4. ‚Organisation‘ (O)	ns		ns	
5. ‚Berufliche Perspektiven‘ (BP)	ns		**	+
6. ‚Entgelt‘ (E)	ns		ns	
7. ‚Handlungsraum‘ (HR)	**	+	***	+
8. ‚Berufliche Chancen für Frauen‘ (BCF)	ns		ns	
9. ‚Einstellung zum Unternehmen‘ (EZU)	ns		**	+
*** p < .001 ; ** p < .01 ; * p < .05 ; ns = nicht signifikant ; + = positive Veränderung				

Tabelle 24: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Vorher-Nachher-Vergleiche und der Stabilitätsüberprüfung

14.6 Drop-out-Analysen

Wie die zuvor beschriebenen Ergebnisse zeigen, veränderten sich die Mittelwerte der Kontrollgruppe über die drei Messungen nur in geringem Maße, während die Mittelwerte der Experimentalgruppe größere, z. T. signifikante, Unterschiede aufwiesen.

Wegen der hohen Ausfallquote (Drop-out) von 42,5% von der ersten zur dritten Messung können die Veränderungen der Experimentalgruppe nicht nur auf die Intervention, sondern auch auf die veränderte Zusammensetzung der Experimentalgruppe zurückgeführt werden. Um diese Alternativerklärung auszuschließen, wurden Drop-out-Analysen durchgeführt, mit denen überprüft wurde, ob sich die Prätestwerte der Testpersonen der Experimentalgruppe, welche bei den Nachherbefragungen (Posttest bzw. Follow-up-Test) antworteten, von den Werten derjenigen Personen, welche bei diesen Befragungen nicht teilnahmen, in den untersuchten Variablen unterscheiden.

Zur Überprüfung dieser Unterschiede wurde der Mann-Whitney-U-Test als Alternative zum t-Test ausgewählt, da die Fallzahlen der zu untersuchenden Gruppen teilweise im sogenannten small-N Bereich liegen.

14.6.1 Drop-out-Analyse M1 zu M2

In Tabelle 25 ist die Anzahl der Personen, welche an der zweiten Messung teilnahmen bzw. nicht teilnahmen dargestellt.

Gruppe Ausstieg M1 zu M2	N
kein Ausstieg	70
Ausstieg	14
Gesamt	84

Tabelle 25: Teilnehmer und Aussteiger bei der 1. und 2. Messung

Wie aus Tabelle 26 zu ersehen ist, besteht für keine der untersuchten Variablen ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Personengruppen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die nachgewiesenen kurzfristigen Effekte der Organisationsaufstellung nicht durch eine systematische Veränderung der Untersuchungsgruppe bedingt sind.

Skala	U-Wert	Z	P
FDE/DE-Skala	482,5	-,091	,927
FDE/E-Skala	358,5	-1,602	,109
FEO/ Kollegialität	431,0	-,710	,478
FEO/ Bewertung der Arbeit	331,5	-1,909	,056
FEO/ Arbeitsbelastung	337,0	-1,839	,066
FEO/ Organisation	460,5	-,355	,722
FEO/ Berufliche Perspektiven	400,5	-1,078	,281
FEO/ Entgelt	446,0	-,530	,596
FEO/ Handlungsraum	427,0	-,764	,445
FEO/ Berufl. Chancen für Frauen	483,0	-,084	,933
FEO/ Einstellung zum Unternehmen	375,0	-1,391	,164
KASSL/ Symptombelastung	469,5	-,246	,805
KASSL/ Soz. Kontaktstörungen	460,5	-,362	,718
KASSL/ Verhaltensstörungen	483,5	-,078	,937
KASSL/ Berufsschwierigkeiten	428,5	-,746	,456
KASSL/ Konz.-u. Leist.störungen	434,5	-,691	,489
KASSL/ Sensitivität	448,0	-,514	,607
KASSL/ Insensitivität	448,5	-,501	,616

Tabelle 26: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M1 zu M2

14.6.2 Drop-out-Analyse M1 zu M3

Mit einer weiteren Drop-out-Analyse wurde überprüft, ob sich die Personen, welche an der Follow-up-Befragung nicht teilnahmen von den Personen, welche bei dieser dritten Messung antworteten, im Prätest unterscheiden. Die Ausfallquote von M1 zu M3 ist in Tabelle 27 dargestellt.

Gruppe Ausstieg M1 zu M3	N
kein Ausstieg	45
Ausstieg	39
Gesamt	84

Tabelle 27: Teilnehmer und Aussteiger bei der 1. und 3. Messung

Wie Tabelle 28 zeigt, unterscheiden sich auch die Aussteiger von M1 zu M3 in keiner der untersuchten Variablen signifikant von den Personen, die an der Follow-Up-Untersuchung teilnahmen.

Skala	U-Wert	Z	p
FDE/DE-Skala	816,5	-0,554	,579
FDE/E-Skala	780,5	-0,833	,377
FEO/ Kollegialität	722,0	-1,399	,162
FEO/ Bewertung der Arbeit	800,0	-0,698	,485
FEO/ Arbeitsbelastung	796,0	-0,732	,464
FEO/ Organisation	809,0	-0,617	,537
FEO/ Berufliche Perspektiven	767,0	-0,995	,320
FEO/ Entgelt	715,0	-1,463	,143
FEO/ Handlungsraum	695,0	-1,653	,098
FEO/ Berufl. Chancen für Frauen	871,0	-0,059	,953
FEO/ Einstellung z.Unternehmen	815,0	-0,565	,572
KASSL/ Symptombelastung	841,0	-0,328	,743
KASSL/ Soz.Kontaktstörungen	764,5	-1,035	,301
KASSL/ Verhaltensstörungen	791,0	-0,780	,435
KASSL/ Berufsschwierigkeiten	789,0	-0,802	,422
KASSL/ Konz.-u. Leist.störungen	755,0	-0,954	,340
KASSL/ Sensitivität	794,5	-0,760	,447
KASSL/ Insensitivität	822,5	-0,497	,619

Tabelle 28: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M1 zu M3

14.6.3 Drop-out-Analyse M2 zu M3

Mit einer weiteren Drop-out-Analyse wurde überprüft, ob sich die Personen, welche an der Follow-up-Befragung nicht teilnahmen von den Personen, welche bei dieser dritten Messung antworteten, im Prätest

unterscheiden. Die Ausfallquote von M2 zu M3 ist in Tabelle 29 dargestellt.

Gruppe Ausstieg M2 zu M3	N
kein Ausstieg	45
Ausstieg	25
Gesamt	70

Tabelle 29: Teilnehmer und Aussteiger bei der 2. und 3. Messung

Wie Tabelle 30 zeigt, unterscheiden sich auch die Aussteiger von M2 zu M3 in keiner der untersuchten Variablen signifikant von den Personen, die an der Follow-up-Untersuchung teilnahmen.

Skala	U-Wert	Z	P
FDE/DE-Skala	507,5	-,684	,494
FDE/E-Skala	552,5	-,125	,901
FEO/ Kollegialität	405,5	-1,929	,054
FEO/ Bewertung der Arbeit	545,0	-,216	,829
FEO/ Arbeitsbelastung	554,5	-,098	,922
FEO/ Organisation	526,0	-,449	,653
FEO/ Berufliche Perspektiven	427,5	-1,660	,097
FEO/ Entgelt	454,5	-1,329	,184
FEO/ Handlungsraum	448,0	-1,421	,155
FEO/ Berufl. Chancen für Frauen	562,5	,000	1,000
FEO/ Einstellung z.Unternehmen	448,5	-1,407	,159
KASSL/ Symptombelastung	520,5	-,515	,606
KASSL/ Soz.Kontaktstörungen	455,0	-1,344	,179
KASSL/ Verhaltensstörungen	479,5	-1,022	,307
KASSL/ Berufsschwierigkeiten	459,0	-1,283	,199
KASSL/ Konz.-u. Leist.störungen	500,5	-,782	,434
KASSL/ Sensitivität	517,0	-,569	,569
KASSL/ Insensitivität	491,5	-,876	,381

Tabelle 30: Ergebnisse der Drop-out-Analyse M2 zu M3

15 Interpretation der Ergebnisse und weiterführende Bemerkungen

Die Organisationsaufstellung findet zwar eine immer größere Verbreitung, doch fehlt es bisher an empirischer Evidenz für die Wirksamkeit der Methode. Ziel der Arbeit war es deswegen, in einer experimentellen Studie die Wirksamkeit der Organisationsaufstellung zu überprüfen. In den beiden folgenden Abschnitten werden zunächst die Ergebnisse dieser Studie diskutiert und anschließend Implikationen der Untersuchung für die weitere Forschung erörtert.

15.1 Interpretation und Bewertung der Ergebnisse

Bei den Ergebnissen fällt zunächst auf, dass sich die Vpn der Kontrollgruppe im Vortest in vielen Skalen von den Vpn der Experimentalgruppe unterscheiden. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da es sich bei der Kontrollgruppe nicht um eine Wartegruppe im strengen Sinne handelte, sondern um eine Vergleichsgruppe, deren Mitglieder zwar den Wunsch äußerten, an einem Aufstellungsseminar teilzunehmen, oder sich für die Aufstellungsmethode interessierten, eine Teilnahme jedoch noch nicht konkret planten. Es kann deswegen davon ausgegangen werden, dass diese Personen zum Befragungszeitpunkt weniger Probleme und Belastungen an ihrem Arbeitsplatz erlebten als die Teilnehmer der Untersuchungsgruppe, weswegen sie die Dringlichkeit einer Weiterbildungsmaßnahme nicht so hoch einschätzten als die Experimentalgruppe. Diese Vermutung wird durch den Vergleich der Prätest-Werte der beiden Gruppen bestätigt. Die Kontrollgruppe weist im Prätest in den meisten Variablen bessere Werte auf als die Versuchsgruppe. Um die Effekte dieser Anfangsunterschiede in den erhobenen Variablen zu kontrollieren, wurde die Auswertung der Daten durchgängig mit Kovarianzanalysen vorgenommen.

Bei der Diskussion der Prä-Post-Vergleiche sind drei Gruppen von Effekten zu unterscheiden:

- Veränderungen der Befindlichkeit;
- Veränderungen der direktiven Einstellung;
- Veränderungen der Arbeitszufriedenheit;

Die Untersuchungsergebnisse belegen zunächst, dass sich die Befindlichkeit der Seminarteilnehmer nach dem Seminar verbesserte. Im „Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens“ (VEV) schätzten sie ihr Befinden bei der Befragung nach der Aufstellung signifikant besser ein, während sich die Einschätzung der Kontrollgruppe nicht veränderte. Im Gegensatz zur Kontrollgruppe zeigte die Experimentalgruppe nach der Aufstellung auch in allen Skalen der „Kieler Änderungssensitiven Symptomliste“ (KASSL) eine niedrigere Symptombelastung als im Vortest, wobei sich allerdings nur die Unterschiede im Gesamtwert („Symptombelastung“) und in der Subskala „Verstimmungsstörungen“, welche das Syndrom „Spannungen, innere Verkrampfungen, Unausgeglichenheit, Lebensunlust“ misst, als signifikant erwiesen. Die Stärke der Effekte ist, wie diejenige der anderen im Prätest nachgewiesenen Wirkungen der Organisationsaufstellung, mittelhoch.

Die angeführten Veränderungen können darauf zurückgeführt werden, dass die Personen der Versuchsgruppe mehr Klarheit über organisationale Probleme gewannen und die Optionen, die zur Lösung dieser Probleme aufgezeigt wurden, als nützlich und umsetzbar einschätzten.

Eine alternative Erklärung für diese Effekte des Seminars ist, dass eine Verbesserung der Befindlichkeit und eine Erhöhung des Selbstwertgefühls der Teilnehmer an den Aufstellungsseminaren methodenunspezifisch schon allein dadurch bewirkt wurde, dass diese Personen die Probleme der anderen Teilnehmer kennen lernten und damit erfuhren, dass ihre Probleme keine individuellen Probleme sind, sondern dass

sich auch andere Personen mit den gleichen oder ähnlichen Schwierigkeiten auseinandersetzen.

Ein solcher Effekt ist allerdings am ehesten unmittelbar nach dem Seminar zu erwarten. Der Posttest wurde jedoch zwei Wochen nach dem Seminar durchgeführt. Weiterhin zeigten sich die gleichen Veränderungen auch im Stabilitätstest, der vier Monate nach dem Seminar erhoben wurde. Es scheint wenig plausibel zu sein, dass die Untersuchungsteilnehmer noch viele Wochen nach dem Seminar, nachdem sie wieder alltäglich mit ihren Problemen am Arbeitsplatz konfrontiert waren, nur aufgrund dieser unspezifischen Einflussgröße weiterhin eine überzufällig verbesserte Befindlichkeit aufweisen.

Die Hypothese, dass durch die Aufstellung die direktive Einstellung der Seminarteilnehmer, vor allem der Führungskräfte, zunimmt, konnte im Vorher-Nachher-Vergleich nicht bestätigt werden. Die Hypothese wurde mit der Skala ‚Direktive Einstellung‘ des ‚Fragebogen zur Direktiven Einstellung‘ (FDE) überprüft. Personen mit direkter Einstellung versuchen, die Handlungen anderer Personen nach den eigenen Vorstellungen zu lenken und zu kontrollieren, während bei einer nichtdirektiven Einstellung ein solches Vorgehen vermieden wird.

Mit dieser Skala des FDE werden allerdings Verhaltenstendenzen gemessen. Zwei typische Items sind: „Ich strebe danach, das Verhalten anderer meinen Vorstellungen anzupassen“ bzw. „Ich lasse anderen Menschen in ihrem Handeln weitgehend freie Hand“. Eine Veränderung solcher Verhaltenstendenzen konnte im Prä-Post-Vergleich nicht nachgewiesen werden, vermutlich weil sich solche Veränderungen erst in den Interaktionen am Arbeitsplatz oder im privaten Bereich manifestieren und somit erst in diesen natürlichen Lebensbereichen erfahrbar werden.

Nicht bestätigen ließ sich auch die Hypothese, dass sich die Arbeitszufriedenheit nach dem Aufstellungsseminar erhöht, d. h. die Einstellung

zum Arbeitsplatz und zum organisationalen Umfeld verbessert. Zwar bewerteten die Mitglieder der Experimentalgruppe die vorgegebenen Aspekte des Arbeitsplatzes mit einer Ausnahme nach dem Seminar positiver, doch konnte nur der Unterschied in der Subskala „Handlungsraum“ statistisch abgesichert werden. Es wurde jedoch erwartet, dass sich aufgrund der Seminarerfahrungen vor allem die Beziehungen zu den Kollegen verbessern. Dies konnte mit der entsprechenden Subskala „Kollegialität“ des „Fragebogens zur Erfassung des Organisationsklimas“ (FEO) nicht belegt werden. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass auch eine veränderte Bewertung des Arbeitsplatzes einen Transfer der Seminarerfahrungen auf den Arbeitsplatz und einen Realitätscheck des im Seminar erworbenen Wissens erfordert.

Schließlich konnte auch die Hypothese, dass die Führungskräfte mehr von dem Aufstellungsseminar profitieren als die Nicht-Führungskräfte, nicht bestätigt werden. In allen Tests wiesen die beiden Gruppen sowohl bei der Nachher- als auch bei der Follow-up-Befragung sehr ähnliche Werte auf. Es war davon ausgegangen worden, dass die Führungskräfte mit einem größeren Engagement an den Aufstellungsseminaren teilnehmen als die Nicht-Führungskräfte, was vermutlich – die Ausprägung des Engagements wurde nicht gemessen – für die untersuchte Stichprobe nicht zutraf.

Das Ergebnis mag auch damit zusammenhängen, dass das Seminar nicht speziell auf Führungsprobleme ausgerichtet war, sondern Aufstellungen zu sehr unterschiedlichen organisationalen Problemen thematisierte. Sofern Führungsprobleme gestellt wurden, wurden sie sowohl von der Seite der Führungskräfte als auch aus der Sicht der Mitarbeiter behandelt, sodass auch in diesem Fall die Führungskräfte und die Nicht-Führungskräfte gleichermaßen von den Aufstellungen betroffen waren und davon profitierten.

In einer Stabilitätsüberprüfung, bei welcher die Mittelwerte des Prätests mit den Ergebnissen einer Follow-up-Befragung vier Monate nach dem

Seminar verglichen wurden, erwiesen sich alle Effekte des Seminars, die im Prä-Post-Vergleich nachgewiesen wurden, als stabil, wobei die Stärke der Effekte etwas zunahm. Darüber hinaus ließen sich zusätzlich mehrere zeitverzögerte Wirkungen des Aufstellungsseminars mit mittlerer bis hoher Effektstärke belegen.

Wiederum schätzten die Vpn der Untersuchungsgruppe ihr Befinden, gemessen sowohl mit dem VEV als auch mit der KASSL, besser ein, während sich die Werte der Vpn der Kontrollgruppe kaum veränderten. Wie beim Vorher-Nachher-Vergleich ließ sich mit dem VEV eine Verbesserung des allgemeinen Befindens der Experimentalgruppe nachweisen. Auch die Unterschiede im Gesamtwert („Symptombelastung“) und in der Subskala ‚Verstimmung‘ der KASSL erwiesen sich als stabil. Diese Ergebnisse können als ein Beleg dafür angesehen werden, dass sich nicht nur die Problemdiagnosen und die Lösungsoptionen, die im Seminar erarbeitet wurden, am Arbeitsplatz als nützlich erwiesen, sondern dass das im Seminar erworbene Wissen auch auf andere Probleme übertragen werden konnte, was zu einer allgemeinen und dauerhaften Problementlastung führte.

Im Gegensatz zum Prä-Post-Vergleich weist die Experimentalgruppe bei der Stabilitätsüberprüfung eine signifikante Verbesserung des Mittelwerts in der Skala ‚Direktive Einstellung‘ auf. Diese Veränderung, welche vor allem für die Führungskräfte postuliert worden war, erwies sich somit als ein allgemeiner Seminareffekt. Das zeitverzögerte Auftreten dieses Effekts ist, wie zuvor erwähnt, vermutlich darauf zurückzuführen, dass sich die Verhaltensänderungen erst in den Interaktionen am Arbeitsplatz und wohl auch im privaten Bereich manifestierten und auch in den Reaktionen und eventuell Rückmeldungen der Interaktionspartner widerspiegeln.

Auffällig ist, dass sich die Vpn der Experimentalgruppe auch als extravertierter einschätzten, was darauf zurückgeführt werden kann, dass

sie durch das im Seminar gewonnene Beziehungswissen mehr Selbstsicherheit im Umgang mit anderen Personen gewannen.

Wie im Prä-Post-Vergleich wurde von der Experimentalgruppe auch bei der Stabilitätsüberprüfung der „Handlungsraum“ des Arbeitsplatzes, gemessen mit der entsprechenden Subskala des FEO, signifikant besser beurteilt. Darüber hinaus fand sich eine überzufällig höhere Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzaspekten „Kollegialität“, „Berufliche Perspektiven“, „Arbeitsbelastung“, „Bewertung der Arbeit“ und „Einstellung zum Unternehmen“. Diese zeitverzögerten Effekte belegen, dass die Aufstellung nicht nur während der Trainingssituation Veränderungen bewirkte, sondern auch nach dem Seminar in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen und den Problemen am Arbeitsplatz zusätzliche Prozesse auslöste, welche die unmittelbaren Seminareffekte verstärkte und stabilisierte.

Die Vpn der Untersuchungsgruppe schätzten vor allem, wie erwartet, im Gegensatz zur Kontrollgruppe vier Monate nach dem Seminar ihre Beziehungen zu den Kollegen am Arbeitsplatz besser ein als im Prätest. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass die Personen der Versuchsgruppe in dem Seminar, in welchem mehrere Probleme gestellt wurden, ein besseres Verständnis für Beziehungen und Beziehungsprobleme gewannen, was sie in die Lage versetzte, nicht nur das von ihnen in das Seminar eingebrachte Problem zu bewältigen, sondern allgemein Beziehungen und Beziehungsprobleme mehr zu beachten und mit Beziehungsstörungen besser umzugehen. Erst die erfolgreiche Umsetzung dieser im Seminar erworbenen Kenntnisse verbesserte ihre sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

Der erfolgreiche Umgang mit Beziehungen und sozialen Problemen führte auch dazu, dass sie ihre soziale Kompetenz und auch ihre Fähigkeit, ein Netzwerk zu bilden, positiver beurteilten, was erklärt, dass sie ihre beruflichen Möglichkeiten höher einschätzten. Zur besseren

Beurteilung der beruflichen Möglichkeiten hat natürlich auch beigetragen, dass Fälle zu diesem Thema im Seminar behandelt wurden.

Die bessere Einschätzung der Arbeitsbelastung entspricht den mit dem VEV und der KASSL ermittelten Ergebnissen.

Die positivere Einstellung zu den Kollegen, zu den beruflichen Perspektiven und zur Arbeitsbelastung führte schließlich auch zu einer allgemein besseren Bewertung der Arbeit und des Unternehmens.

Die Plausibilität der mit dem FEO erhobenen Aufstellungseffekte wird dadurch erhöht, dass sich die Zufriedenheit mit den zwei organisationalen Aspekten „Organisation“ und „Entgelt“, welche von den Seminarteilnehmern nur wenig beeinflusst werden können bzw. für welche die im Seminar gemachten Erfahrungen nur von geringem Nutzen sind, kaum veränderte.

Die zuvor beschriebenen Aufstellungseffekte können nicht darauf zurückgeführt werden, dass sich infolge der abnehmenden Rücklaufquote bei der zweiten und dritten Befragung diejenigen Personen, welche an der Nachher-Erhebung bzw. an der Follow-up-Erhebung teilnahmen, systematisch von den Personen, welche bei diesen Erhebungen nicht mehr antworteten, in den Prätest-Werten unterscheiden. Wäre dies der Fall, könnten die Unterschiede zwischen der Experimentalgruppe und der Vergleichsgruppe nicht nur durch den Faktor Intervention, sondern auch durch systematische Unterschiede in den gemessenen Variablen erklärt werden. Wie Drop-out-Analysen belegen, unterscheiden sich jedoch weder die Vpn der Experimentalgruppe, die an der zweiten Befragung teilnahmen noch diejenigen, die bei der dritten Befragung antworteten, in ihren Prätest-Werten in den in der Untersuchung verwendeten Skalen von den Aussteigern beim Posttest bzw. von den Aussteigern bei der Follow-up-Befragung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das überprüfte Aufstellungsseminar, wie postuliert, die Befindlichkeit der Teilnehmer, deren

direktive Einstellung und deren Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusste. Was die Effekte auf die Befindlichkeit betrifft, so entspricht dieses Ergebnis den Befunden der beiden experimentellen Untersuchungen von Höppner (2001) und Weinhold et al. (2013) zu den Auswirkungen von Familienaufstellungen.

Im Anschluss an die Interpretation der Untersuchungsergebnisse sollen einige Restriktionen der Befunde diskutiert werden. Einschränkungen ergeben sich vor allem für die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die vorliegende Evaluation bezieht sich auf ein eintägiges Aufstellungsseminar, in welchem mehrere unterschiedliche Problemfälle gestellt wurden und die Teilnehmer auch als Stellvertreter bzw. Beobachter in die Aufstellungen der jeweils anderen Teilnehmer eingebunden waren. Sie konnten also auf mehrfache Weise ein breites Spektrum problematischer Beziehungsstrukturen und anderer unternehmensbezogener Probleme und deren Lösungsoptionen kennen lernen, was sie zwar nicht zu Experten für Beziehungsfragen und zu Problemlösungsspezialisten qualifizierte, jedoch dazu führte, dass sie ihr im Seminar erworbenes Wissen effizienter auf ihr Beziehungsmanagement und ihr Problemlöseverhalten am Arbeitsplatz übertragen konnten als Personen, die an einer Einzelaufstellung teilnehmen. Auch ist davon auszugehen, dass in einem solchen Seminar durch die Vielfalt der Anwendungsbeispiele und die Diskussionen unter den Teilnehmern die Akzeptanz der Aufstellungsmethode erhöht wird.

Beim Setting einer Einzelaufstellung lernt der Kunde zwar auch die für seinen Fall relevante Beziehungsstruktur und entsprechende Lösungsoptionen kennen, doch sind seine Erfahrungen auf diesen Einzelfall beschränkt. Dies mag zwar kurzfristig zu einer besseren Befindlichkeit und auch zu einer positiveren Einschätzung sozialer und sachlicher Aspekte des Arbeitsplatzes führen, doch ist fraglich, ob es zu einer generalisierten Anwendung des erworbenen Wissens und damit zu einer stabilen Veränderung der Befindlichkeit und der Arbeitszufriedenheit

kommt. Auf jeden Fall ist nicht davon auszugehen, dass sich durch ein solches Setting die direktive Einstellung verändert und auch nicht, dass zeitverzögert zusätzliche Aspekte des Arbeitsplatzes besser beurteilt werden.

Fraglich ist auch, ob bei Teamaufstellungen die gleichen Effekte auftreten wie bei den evaluierten Seminaren, an welchen Personen, die nicht der gleichen Organisation angehörten, teilnahmen. Es erwies sich beispielsweise als sehr schwierig, die Laboratoriumsmethode, auch (Trainings)-Gruppe genannt, welche zunächst bei sog. „stranger groups“ angewendet wurde, auch mit Arbeitsgruppen durchzuführen. (vgl. von Rosenstiel et al., 2005, S. 380 f.). Vor allem konnte nicht die gleiche Offenheit und Spontaneität erreicht werden wie in Gruppen, deren Mitglieder nur zum Training zusammen kommen und deswegen keine nachteiligen Folgen für ihre Offenheit befürchten müssen. Es ist zu vermuten, dass im Allgemeinen auch bei Teamaufstellungen ähnliche Probleme der Offenheit und Spontaneität auftreten, auch wenn teilweise von positiven Erfahrungen mit dieser Methode berichtet wird (vgl. Ruppert, 2009, S. 197 ff.; Schwartz, 2003, S. 309 f.).

Die Untersuchung von Teamaufstellungen ist allerdings von besonderem Interesse, da solche Interventionen am ehesten auch auf strukturelle Veränderungen abzielen können, während bei Aufstellungsseminaren der untersuchten Art eine solche Option der Problembewältigung von der Position und vom Einfluss des jeweiligen Klienten abhängt.

Das Vorgehen bei Aufstellungen ist weiterhin nicht standardisiert. In Weber, Schmidt und Simon (2005, S. 34 ff.) wird beispielsweise sehr kontrovers die Frage diskutiert, ob und inwieweit nach Familienaufstellungen noch darüber geredet und eine Nachbegleitung durchgeführt werden sollte. Es ist offensichtlich, dass Variationen dieser Art die Effekte von Aufstellungen beeinflussen.

Aus der vorangehenden Diskussion folgt, dass die in der vorliegenden Untersuchung nachgewiesenen Effekte nur die Wirksamkeit von Aufstellungsseminaren belegen. Die Wirksamkeit anderer Formen von Organisationsaufstellungen kann erst dann als empirisch gesichert gelten, wenn dafür gesondert Wirksamkeitsstudien durchgeführt werden. Um die Wirkprinzipien der Organisationsaufstellung zu klären, ist es darüber hinaus erforderlich, Varianten des Vorgehens zu überprüfen.

15.2 Weiterführende Bemerkungen

Aus der vorliegenden Untersuchung ergeben sich einige Implikationen für die zukünftige Forschungspraxis. Zunächst sind die nachgewiesenen Effekte vermittelter Art. Bei der Interpretation der Ergebnisse wurden die aufgezeigten Veränderungen auf die von Organisationsaufstellungen unmittelbar intendierten Effekte, nämlich eine verbesserte Problemsicht und das Erkennen von Problemlösungsmöglichkeiten zurückgeführt. Es ist zwar plausibel, davon auszugehen, dass die Veränderungen der Befindlichkeit, der direktiven Einstellung und der Arbeitszufriedenheit durch die Klärung von Problemsituationen und das Aufzeigen von Bewältigungsoptionen bedingt sind, doch ist unklar, welche Teilprozesse dieser kognitiven und motivationalen Umstrukturierung für die Veränderungen maßgeblich sind. Diese Frage kann nur dadurch beantwortet werden, dass auch die unmittelbaren Effekte der Organisationsaufstellung, wie beispielsweise im Ansatz von Lehmann (2006), systematisch untersucht werden.

Die Veränderungsprozesse werden auch durch die Akzeptanz der Methode sehr stark beeinflusst. In der vorliegenden Untersuchung wurde nicht erhoben, ob und inwieweit die Untersuchungsteilnehmer in der Akzeptanz der Methode differieren. Es ist davon auszugehen, dass unter Berücksichtigung dieser Variablen, welche eine wichtige Voraussetzung

für die Wirksamkeit von Aufstellungen ist, die Effekte von Aufstellungsseminaren noch deutlicher nachgewiesen werden können.

Eine weitere Anregung betrifft schließlich die Erhebungsmethode. Die untersuchten abhängigen Variablen wurden in der vorliegenden Untersuchung mit Selbsteinschätzungsskalen erfasst. Die Aussagekraft solcher Rating-Skalen ist durch mehrere Urteilsfehler und Antworttendenzen eingeschränkt (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 182 ff.). In künftigen Untersuchungen sollten deswegen die Selbsteinschätzungen zumindest durch Peer-Ratings ergänzt werden.

Literatur

Argyle, M. (1972). *Soziale Interaktion*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Argyle, M. (1975). *Bodily communication*. New York: International Universities Press.

Assländer, F. (2005). Fragebogenevaluation von Organisationsaufstellungen. In M. Kohlhauser & F. Assländer, *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung* (S. 123 – 135). Heidelberg: Carl-Auer.

Bastine, R. (1977). *Fragebogen zur Direktiven Einstellung (F-D-E)* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Bastine, R. & Brengelmann, J. C. (1971). *Fragebogen zur Direktiven Einstellung (F-D-E)*. Göttingen: Hogrefe.

Baumgartner, M. (2006). *Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur*. Heidelberg: Carl-Auer.

Born, M. & Eiselin, S. (1966). *Teams, Chancen und Gefahren*. Bern: Verlag Hans Huber.

Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag.

Brengelmann, J. C. (1991). Persönliche Effektivität im Leben, in der Führung und am Arbeitsplatz. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S.240-242). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Brengelmann, J. C. & Brengelmann, L. (1960). Deutsche Validierung von Fragebogen der Extraversion, neurotischen Tendenz und Rigidität. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 7, 291-331.

Brickenkamp, R. (1997). *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests*, Göttingen: Hogrefe.

Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. Band 4 des Handbuchs der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. München: Carl Hanser.

Daumenlang, K. & Müskens, W. (2004): F E O : *Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas*. Göttingen: Hogrefe.

Dörner, D. (1976). *Problemlösung als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Dörner, D., Kreuzig, H. W., Reither, F. & Stäudel, T. (Hrsg.) (1983). *Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern: Verlag Hans Huber.

Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 449-467). Weinheim: Beltz.

Elke, G. (2000). *Management des Arbeitsschutzes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Elke, G. (2006): *Veränderung von Organisationen*. Internet-Manuskript. G. Elke, Ruhruniversität Bochum, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie.

Online:

http://www.ruhrunibochum.de/imperia/md/content/psy_auo/organisationsentwicklungge.pdf (letzter Zugriff am 02.09.2013).

Elke, G., Machleit, U. & Zimolong, B. (1991). Erfahrungen, Ergebnisse und Probleme im Rahmen einer Interventionsmaßnahme auf einer Station eines Allgemeinkrankenhauses. In G. Elke & A. Schubert (Hrsg.), *Psychosoziale Praxis und Arbeitswelt*. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

Elke, G. & Ziemeck, H. (2006). Dienstleistungen im Business-to-Business Geschäft. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/2* (S. 249-280). Göttingen: Hogrefe.

Elke, G. & Zimolong, B. (2005). Eine Interventionsstudie zum Einfluss des Human Resource Managements in betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 1-14.

Erb, K. (2007). *Die Ordnungen des Erfolges. Einführung in die Organisationsaufstellung*. München: Kösel.

Faulstich, J. (2007). *Aufstellungen im Kontext systemischer Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2000). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/Main: Campus.

Flick, U. (2006). *Qualitative Evaluationsforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Franke, U. (2004). *Systemische Familienaufstellungen. Eine Studie zu systemischer Verstrickung und unterbrochener Hinbewegung unter besonderer Berücksichtigung von Angstpatienten* (6. Auflage). München: Profil-Verlag.

Gleich, M. (2008). *Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer.

Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, N. Semmer & E. Bamberg (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 1 – 28). Göttingen: Hogrefe.

Grochowiak, K. & Castella, J. (2002). *Systemdynamische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Grosse Holtforth, M., Grawe, K. und Tamcan, Ö. (2004). *Inkongruenzfragebogen: INK*. Göttingen: Hogrefe.

Guldin, A. (2004). Veränderung von Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/4* (S. 701-771). Göttingen: Hogrefe.

Hänsel, M. (2002). *Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen. Untersuchung der Entwicklung intuitiver Kompetenzen im Bereich systemischer Organisationsberatung*. Inauguraldissertation an der Medizinischen Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Psychosomatische Universitätsklinik, Abteilung für Medizinische Psychologie.

Hager, W. (2000). Wirksamkeits- und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen, Evaluationsparadigmen, Vergleichsgruppen und Kontrolle. In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen: Standards und Kriterien* (S. 180-201). Bern: Verlag Hans Huber.

Hager, W. (2001). Qualitätskontrolle und Evaluation. *Report Psychologie* 26 (1), 26-31.

Hager, W. & Hasseldorn, M. (2000). Einige Gütekriterien für Kriteriumsmaße bei der Evaluation von Interventionsprogrammen. In: W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen*. Bern: Verlag Hans Huber.

Hellinger, B. (1993). *Finden, was wirkt*. München: Kösel.

Hellinger, B. (1998). *Die Mitte fühlt sich leicht an*. München: Kösel.

Hellinger, B. (2000). *Ordnungen der Liebe*. Heidelberg: Carl-Auer.

Hellinger, B. (2001). *Wo Schicksal wirkt und Demut heilt. Ein Kurs für Kranke*. Heidelberg: Carl-Auer.

Hellinger, B. (2002). *Die Quelle braucht nicht nach dem Weg zu fragen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Hellinger, B. & ten Hövel, G. (1996). *Anerkennen, was ist*. München: Kösel

Höppner, G. (2001). *Heilt Demut – wo Schicksal wirkt?* München: Profil Verlag.

Hub, A. (2012). *Aufstellungen – Wege zu Lösung*.

Online: <http://www.systemaufstellungen-in-nrw.de/96804.html> (letzter Zugriff am 02.09.2013).

Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.

Kalb, R. (2007). *Organisationsaufstellungen – eine Ressource der lernenden Organisation*. Heidelberg: Carl-Auer.

Kastner, M. (1992). *Den Wandel managen. Umgang mit komplexen Systemen. Vernetztes Denken und Handeln*. München: Institut für Mensch und Arbeit.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1980). Organizations and social systems. In E. E. Lawler, D. A. Nadler & C. Camann (Eds.), *Organizational assessment* (pp. 162 – 184). New York: Wiley.

Klimecki, R., Probst, G. & Eberl, P. (1991). Systementwicklung als Managementproblem. In H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S. 103-162). Berlin: Walter de Gruyter.

Kohlhauser, M. (2005). Qualitative Evaluation von Organisationsaufstellungen. In M. Kohlhauser & F. Assländer, *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung* (S. 68 – 122). Heidelberg: Carl-Auer.

Kohlhauser, M. & Assländer, F. (2005). *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Kumbruk, C., Gnosa, H. & Nickel, W. (2005). Organisationsaufstellung – eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen. *Journal für Psychologie*, 13, 403 – 419.

Lambert, M. J., Hannöver, W., Nisslmüller, K., Richard, M. & Kordy, H. (2002). Fragebogen zum Ergebnis von Psychotherapie. Zur Reliabilität und Validität der deutschen Übersetzung des Outcome Questionnaire 45.2 (OQ-45.2). *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie: Forschung und Praxis*, 31, 40-46.

Lehmann, K. (2006). *Umgang mit komplexen Situationen. Perspektiven-erweiterung durch Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Lord, F. M. (1956). On growth measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 16, 421-437.

Lord, F. M. (1967). Elementary models of measuring change. In C. W. Harris (Ed.), *Problems in measuring change* (pp. 21-38). Madison: The University of Wisconsin Press.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Lutz, W. & Böhnke, J. R. (2008). Der „Fragebogen zur Evaluation von Psychotherapieverläufen“ (FEP-2): Validierung und Manual. *Trierer Psychologische Berichte*, 35, 1-19.
- McGrath, J. E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress* (S. 441 – 499). Bern: Verlag Hans Huber.
- McNemar, Q. (1958). On growth measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 18, 47-55.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations* (4. ed.). Beverly Hills: Sage.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius Verlag.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer Verlag.
- Nuber, U. (1991). Familiendynamik am Arbeitsplatz. *Psychologie heute* (12), 8-9.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 47, 51-78.
- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung*. (2. Aufl.). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Reiß, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Reinhard, A. (2012). *Systematische Übersichtsarbeit über die Wirksamkeit von Systemaufstellungen*. Unveröffentlichte Qualifikationsarbeit zur Erlangung des Grades „Master of Science“, Institut für Psychologie, Universität Heidelberg.

Rosemann, B. & Gleser, C. (1999). Partizipatives Change Management: Eine Methode zur Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 68, 134-139.

Rosenstiel, L. von (1999). Führung und Macht. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 412 – 428). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Rosenstiel, L. von (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenstiel, L. von, Falkenberg, T., Henn, W., Henschel, E. & Warns, I. (1982). *Betriebsklima heute*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9.Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Ruppert, F. (1999). Kommunikation, Kooperation und Gesprächsführung in Arbeitsbeziehungen. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 537 – 557). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Ruppert, F. (2002a). Die unsichtbare Ordnung in Arbeitsbeziehungssystemen. In G. Weber (Hrsg.), *Praxis der Organisationsaufstellungen* (S. 156-174) (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Ruppert, F. (2002b). Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen. In G. Weber (Hrsg.), *Praxis der Organisationsaufstellungen*. (S. 279-304) (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Ruppert, F. (2002c). *Verwirrte Seelen. Der verbogene Sinn von Psychosen. Grundzüge einer systemischen Psychotraumatologie*. München: Kösel Verlag.

Ruppert, F. (2009). *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. (Online Ausgabe). Heidelberg: Carl-Auer.

Satir, V. (2011). *Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe* (20. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Schlötter, P. (2005). *Vertraute Sprache und ihre Entwicklung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Scholz, C. (2000). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Aufl.). München: Vahlen.

Schubert, H. J. (2006). Prinzipien und Methoden des Change Managements. In R. Arnold & E. Bloh (Hrsg.), *Personalentwicklung in lernenden Organisationen*. Band 27 der Schriftenreihe „Grundlagen der Berufs-

und Erwachsenenbildung“ (S. 278-306). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Schumacher, T. (2000). *Systemische Strukturen in Familie und Organisation*. Bonn: Rheintal Verlag.

Schwartz, P. (2003). Organisationsaufstellung. In: L. M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.): *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen* (S.303-311). Göttingen: Hogrefe.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Newbury Park: Sage.

Simon, F. B. (2005). Ausflug auf der Metaebene I: Zauberer oder Forscher – Klassische systemische Therapie vs. Bert Hellingers Aufstellungsarbeit aus konstruktivistischer Perspektive. In G. Weber, G. Schmidt & F. B. Simon, *Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger?* (S. 53-70). Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B. & Retzer, A. (1998). Bert Hellinger und die systemische Psychotherapie: Zwei Welten. *Psychologie heute* (7), 64-69.

Sourisseaux, A. L. (1994). *Organisationskultur. Zur facettentheoretischen Konzeptualisierung eines organisationspsychologischen Konstruktes*. Frankfurt a.M.: Peter Lang

Sparrer, I. (2001). *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Thierau, H., Stangel-Meseke, M. & Wottawa, H. (1992). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen: Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (S.229-249). Göttingen: Hogrefe.

Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 429 – 445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In I. Udris (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit. Psychosozial*, 52, 9-22.

Van den Berg, P. & Roevens, J. (2007). Short term effects of systemic sets in organisations. The knowing field. *International Constellations Journal* (10), 31-36.

Varga von Kibed (2005). Ein Metakommentar. In G. Weber, G. Schmidt & F. Simon, *Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger ?* (S. 200-250). Heidelberg: Carl-Auer.

Varga von Kibed (2008). Repräsentierende Wahrnehmung. In R. Daimler (Hrsg.), *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene* (S. 27-33). München: Kösel.

Varga von Kibed, M. & Sparrer, I. (2000). *Ganz im Gegenteil. Tetralem-maarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – Für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Vester, F. (1990). *Leitmotiv vernetztes Denken. Für einen besseren Umgang mit der Welt*. München: Heyne Verlag.

Vester, F. (2002). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. München: dtv.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28, 82-94.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walgenbach, P. (2004). Organisationstheorien. In H. Schuler (Hrsg.). *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/4* (S. 605–652). Göttingen: Hogrefe.

Weber, G. (Hrsg.) (1993). *Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers*. Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G. (Hrsg.) (2002a). *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G. (2002b). Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In G. Weber (Hrsg.). *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche* (S. 34-90) (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G. & B. Gross (1998). Organisationsaufstellungen. In G. Weber (Hrsg.). *Praxis des Familienstellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger* (S. 405-429). Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G. & Simon, F. B. (1987). Systemische Einzeltherapie. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 5, S. 192-206.

Weber, G., Schmidt, G. & Simon, F. B. (2005). *Aufstellungsarbeit revidiert ... nach Hellinger?* Heidelberg: Carl-Auer.

Weinhold, I., Hunger, C. Bornhäuser, A. & Schweitzer, J. (2013). Wirksamkeit von Systemaufstellungen: Explorative Ergebnisse der Heidelberger RCT-Studie. *Familiendynamik*, 18, 42-51.

Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation*. (3. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.

Zielke, M. (1979a). Entwicklung der Kieler Änderungssensitiven Symptomliste (KASSL). *Diagnostica*, 25, 78-97.

Zielke, M. (1979b). *KASSL: Kieler Änderungssensitive Symptomliste*. Weinheim: Beltz Test Verlag.

Zielke, M. & Kopf-Mehnert, C. (1978). *VEV: Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens*. Weinheim: Beltz Test Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich bisher noch keinen Promotionsversuch unternommen habe. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne Hilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt habe. Alle Stellen, die aus den Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht worden. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Frankfurt a.M., 18.11.2013

Unterschrift: Benny J. Gutmark